



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch  
s.r.o.

Evaluating Employees' Recruitment and Selection Processes in the Förch  
s.r.o. Company

Student: Ondřej Králík

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Ondřej Králík**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti  
Förch s.r.o.  
Evaluating Employees' Recruitment and Selection Processes in the  
Förch s.r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti Förch s.r.o.
  4. Posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.  
ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě dne 4.5.2017

.....  
Ondřej Králík

### **Poděkování**

Tímto děkuji doc. Ing. Petře Horváthové, Ph. D. za ochotu, trpělivost a věnovaný čas, který mi při psaní mé bakalářské práce s ochotou poskytl.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	7
2.1	Lidské zdroje .....	7
2.1.1	Řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.2	Personální činnosti .....	8
2.1.3	Personální plánování.....	8
2.2	Získávání zaměstnanců.....	9
2.2.1	Analýza práce .....	9
2.2.2	Popis pracovního místa.....	10
2.2.3	Specifikace pracovního místa .....	10
2.2.4	Proces získávání zaměstnanců .....	10
2.2.5	Podmínky získávání zaměstnanců .....	12
2.2.6	Zdroje získávání zaměstnanců .....	13
2.2.7	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	16
2.2.8	Nabídka zaměstnání.....	17
2.2.9	Předvýběr uchazečů .....	19
2.2.10	Hodnocení efektivnosti metod získávání.....	19
2.3	Výběr zaměstnanců.....	19
2.3.1	Proces výběru zaměstnanců .....	20
2.3.2	Požadované charakteristiky nových zaměstnanců .....	21
2.3.3	Metody výběru zaměstnanců .....	21
2.3.4	Opatrnost při procesu výběru.....	25
2.3.5	Přijímání zaměstnanců .....	25
3	Charakteristika společnosti Förch, s.r.o. ....	26
3.1	Historie společnosti .....	27
3.2	Sortiment .....	27

3.3	Zajímavosti .....	28
3.4	Zaměstnanci společnosti Förch, s.r.o.....	29
4	Posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců .....	31
4.1	Proces získávání zaměstnanců.....	31
4.2	Zdroje získávání zaměstnanců.....	32
4.3	Nabídka zaměstnání.....	32
4.4	Předvýběr uchazečů .....	33
4.5	Proces výběru zaměstnanců.....	34
4.5.1	Výběrový pohovor .....	35
4.6	Dotazníkové šetření .....	38
4.6.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek .....	38
5	Návrhy a doporučení.....	51
6	Závěr .....	54
	Seznam použité literatury .....	56
	Seznam zkratk.....	58
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Cílem této práce je posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o. a to za pomoci teoretických poznatků nabytých ze studia této problematiky. Díky důsledné analýze procesů získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti získat údaje o kvalitě a efektivitě tohoto procesu a ze získaných teoretických poznatků doporučit vedení společnosti metody k získávání a výběru zaměstnanců, které budou dle mého názoru efektivnější než postupy, které byly ve společnosti Förch s.r.o. uplatňovány doposud. Tato práce by se tedy měla stát podporou pro rozvoj společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, především tedy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců je činnost organizace, která si klade za cíl přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů o volnou pracovní pozici a to v odpovídajícím termínu a s přiměřenými náklady. Cílem činnosti výběru zaměstnanců je vyhodnotit, který z uchazečů o pracovní pozici, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců, bude odpovídat požadavkům obsazované pracovní pozice ale také přispívat k vytváření žádoucí organizační kultury.

Obsahem této práce bude teoretická a praktická část. Úvod práce se bude věnovat teoretickým východiskům získávání a výběru zaměstnanců. Nejprve si přiblížíme základní pojmy, jako jsou analýza práce, lidské zdroje či personalistika. Poté se již dostaneme k objasnění skutečností týkajících se získávání zaměstnanců. Seznámíme se s procesem získávání zaměstnanců a podmínkami týkajícími se jejich získávání. Představíme si zdroje a metody získávání zaměstnanců. Dalším bodem teoretické části bude výběr zaměstnanců. Zde jako první projdeme procesem výběru zaměstnanců a dále se seznámíme s metodami výběru zaměstnanců. Následně se budeme věnovat hodnocení získávání a výběru zaměstnanců a přiblížíme si proces jejich přijímání. Tímto budeme mít teoretická východiska uzavřená.

V následující části práce se seznámíme s vybranou společností. Představíme společnost Förch s.r.o., uvedeme si podrobnosti jejího působení, některé informace o její historii, ale především se seznámíme s detaily týkajícími jejich se zaměstnanců. Přiblížíme si zaměstnaneckou strukturu a uvedeme organizační schéma. Následovat bude část praktická.

V této části práce se budeme zabývat analýzou současného stavu týkajícího se získávání a výběru zaměstnanců. Budeme vycházet z interních materiálů společnosti a pracovat

s informacemi poskytnutými kompetentními zaměstnanci. Budeme však také zkoumat názory zaměstnanců společnosti formou dotazníkového šetření. Vyhodnotíme data a informace zjištěné během zkoumání procesů aktuálního stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a na základě teoretických poznatků a znalostí uvedeme návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení a zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tímto bodem bude praktická část ukončena.

## **2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců**

Jsou to především teoretické poznatky, které vedou ke změnám v organizacích. Tato teoretická část práce se bude zabývat problematikou lidských zdrojů a to hlavně v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

### **2.1 Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou aktivem podniku, na němž záleží úspěch či neúspěch celé organizace. Představují ten nejcennější faktor, protože uvádí do pohybu materiální, finanční a informační zdroje. Lidé navrhují cíle organizace a stanovují plány k jejich dosažení, zároveň jsou však prostřednictvím k jejich naplnění (Čopíková et al., 2015). Firmy, jejichž management lidským zdrojům věnuje pozornost a organizační úsilí se zpravidla vyznačují lepší přizpůsobivostí, pružností a loajalitou personálu, vyššími tvůrčími schopnostmi, lepšími pracovními výsledky a v neposlední řadě větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů. Lidské zdroje jsou považovány za největší cennost, co se týká bohatství organizace (Šikýř, 2012).

#### **2.1.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je soubor procesů v organizaci, zabývajících se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Nejdůležitějším motorem činnosti organizace je člověk a lidská pracovní síla je nezbytný výrobní vstup (Koubek, 2015). Zdůrazňován je strategický přístup, při němž převládající roli sehrávají linioví manažeři. K dosažení konkurenčních výhod prostřednictvím lidského faktoru je nezbytná také komunikace a soudržnost organizační politiky. Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně kontrolované činnosti firmy sloužící k vytvoření podmínek pro nejvyšší a nejlepší výkon svých zaměstnanců. Hranice v tomto případě tvoří zákony, právní předpisy, obecné etické zásady a principy podnikatelské a manažerské etiky. Aby se řízení lidských zdrojů stalo silnou stránkou firmy, je potřeba seznámit se s manažerskými postupy, ověřit si je, experimentovat s nimi a pro manažerskou praxi zvolit ty z nich, které se osvědčily. Důležité je mít trpělivost při očekávání pozitivních výsledků a budovat jednotlivé složky systému řízení lidských zdrojů tak, aby byly ve vzájemném souladu. Řízení lidských zdrojů bývá označováno jako oblast odlišující společnosti na ty úspěšné a ty neúspěšné (Šikýř, 2014).

### 2.1.2 Personální činnosti

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti, jimiž jsou:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností,
- **personální plánování** – rozmisťování zaměstnanců a plánování jejich rozvoje,
- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – příprava formulářů a dokumentů spojená s informacemi o uchazečích o pracovní pozici
- **hodnocení pracovníků** – obsahuje časový plán a metody hodnocení zaměstnanců,
- **rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování na konkrétní pracovní místo, povyšování, propouštění,
- **odměňování** – stanovit nástroje pro ovlivňování pracovního výkonu,
- **vzdělávání pracovníků** – identifikace, realizace a hodnocení výsledků vzdělávání
- **pracovní vztahy** – jednání s odbory, mezilidské a zaměstnanecké vztahy
- **péče o pracovníky** – ochrana zdraví a bezpečnost při práci,
- **personální informační systém** – shromažďování a analýza dat pracovníků a pracovních míst
- **průzkum trhu práce** – analýza nabídky a poptávky, konkurenční nabídky
- **zdravotní péče o pracovníky** – pravidelná kontrola zdravotního stavu pracovníků, první pomoc, rehabilitace,
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – tvorba harmonogramů prací
- **dodržování zákonů v oblasti a zaměstnávání pracovníků** – dodržování ustanovení zákoníku práce (Koubek, 2015).

### 2.1.3 Personální plánování

Plánování představuje základní část procesu řízení zaměstnanců. Personální plánování je formováno organizační strategií a zabezpečuje mít správné lidi, v potřebném počtu ve správný čas na správném místě. Plánování lidských zdrojů se v minulém století týkalo převážně čísel v podobě kvantitativních odhadů nabídky a poptávky. Současné plánování však zahrnuje širší spektrum činností, mezi něž patří plánování následovnictví, využívání flexibilní práce nebo plánování talentů. Plánování je důležité z praktických, pragmatických i organizačních důvodů.

Souvisí s identifikací potenciálních problémů, propojení plánů lidských zdrojů s plány organizace a se zkvalitňováním zaměstnanecké struktury firmy (Armstrong, 2015).

Zvýšení kvality zaměstnanecké struktury znamená:

- plnění závazků vůči zákazníkům,
- zvyšování konkurenceschopnosti firmy,
- optimální využití mzdových prostředků a pracovních sil,
- vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci (Wroblowská, 2016).

## **2.2 Získávání zaměstnanců**

Cílem této personální činnosti je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Pro organizaci je žádoucí dosáhnout nízkého poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených pracovních míst. Účelem je soustředit na kvalitní provedení výběru. Efektivnost procesu získávání zaměstnanců se zvyšuje, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o pracovní pozici zveřejněním korektních, spolehlivých a jasných požadavků (Dvořáková et al., 2012).

### **2.2.1 Analýza práce**

Jedná se o proces, při kterém dochází ke shromažďování dat o všech pracovních místech, nezbytných k jejich analýze. Z analýzy se vypracuje popis pracovních míst. Spojujícím úkolem je zjistit poptávku a vnitřní nabídku lidských zdrojů. Do každé analýzy práce jsou zahrnuta určitá základní data, která se týkají:

- popisu vykonávaných činností,
- času věnovaného každé činnosti,
- intenzity každé činnosti,
- úrovně nezávislosti,
- dovedností potřebných k vykonávaným činnostem,
- podmínky vykonávaných úkolů.

### **2.2.2 Popis pracovního místa**

Držitel pracovní pozice musí mít informace o úkolech, které jsou potřeba plnit. Proto je prvním úkolem při popisu pracovního místa shromáždění informací o těchto úkolech. V úvahu musí být bráno to, kdo je schopen tyto informace opatřit, shromáždit a danou práci popsat.

### **2.2.3 Specifikace pracovního místa**

Jedná se o dokument, který stanovuje dovednosti, kterými musí jedinec při výkonu dané pracovní pozice disponovat. V souladu s prací jsou specifikovány požadavky, které musí být minimálně na úrovni standardů. Existuje několik modelů specifikace osoby:

- fyzické schopnosti,
- znalosti,
- inteligence,
- zájmy, schopnosti, dispozice,
- vzdělávání a výcvik.

Specifikace pracovního místa by měla pokrývat tři oblasti požadavků:

- znalosti,
- dovednosti,
- osobní kvality.

Specifikace také může být zpracována přezkoumáním všech úkolů v popisu pracovního místa, stanovením toho jaké znalosti, dovednosti a osobní kvality každý úkol vyžaduje a jak jich lze dosáhnout (Koubek, 2015).

### **2.2.4 Proces získávání zaměstnanců**

Na jedné straně tohoto procesu stojí organizace nabízející pracovní místo a na druhé potenciální zaměstnanci. Celý tento proces spočívá ve shodě představ obou stran.

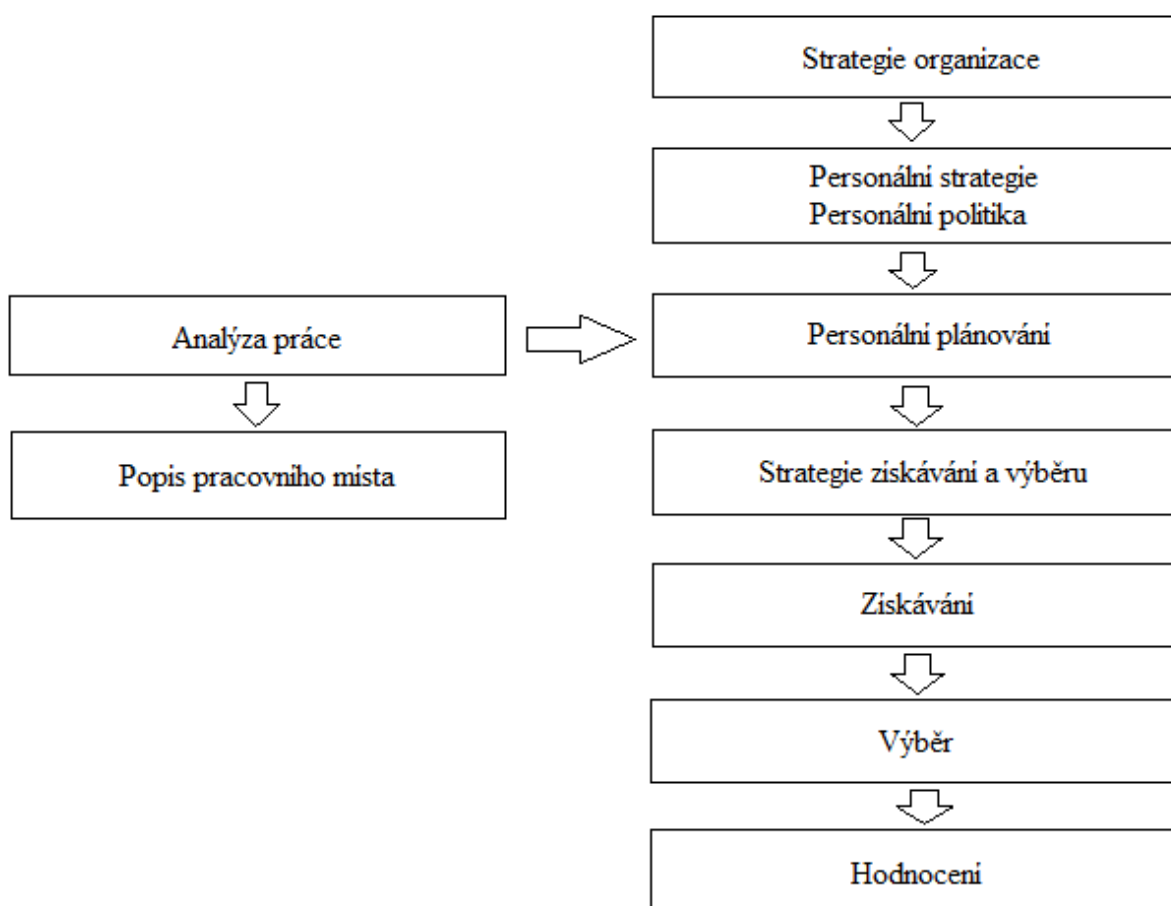
Jak tvrdí Dvořáková et al. (2012, s. 146) „Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

1. plánování lidských zdrojů,
2. analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,
3. zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,

4. výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.
  - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,
  - testování,
  - assessment center,
  - výběrový rozhovor,
5. hodnocení efektivity získávání a výběru.“

Jak již bylo zmíněno, v procesu získávání pracovníků je důležité zajistit tok informací mezi potřebou pracovních sil organizace a osobami hledajícími zaměstnání. Odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci mohou ovlivnit nejen vnitřní, do jisté míry ovlivnitelné podmínky organizace, ale také vnější, organizací neovlivnitelné podmínky. Proces získávání a výběru zaměstnanců přehledně popisuje obrázek 2-1.

**Obrázek 2-1** Proces získávání a výběru zaměstnanců



*Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. s. 21, ISBN 978-80-248-3829-8.*

## 2.2.5 Podmínky získávání zaměstnanců

**Vnitřní podmínky** souvisejí s konkrétním pracovním místem nebo přímo s organizací a ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů.

Důležitou roli, pokud jde o konkrétní pracovní místo, hrají:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, schopnosti,
- rozsah odpovědností, povinností, pravomocí,
- organizace pracovní doby,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky.

Podmínky související s organizací:

- pověst a prestiž organizace,
- úroveň péče o pracovníky a spravedlnost jejich odměňování,
- možnost vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- sociální prostředí a mezilidské vztahy v organizaci.

**Vnější podmínky** může organizace do jisté míry ovlivnit a jsou spíše objektivní. Mezi vnější podmínky získávání pracovníků patří:

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické,
- sdílené,
- politicko-legislativní (Koubek, 2015).



## **2.2.6 Zdroje získávání zaměstnanců**

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů.

### **Získávání z vnitřních zdrojů**

Vnitřními zdroji jsou pracovníci organizace a jejich získávání je výhodné hned z několika důvodů. Zvyšují pracovní morálku, iniciativu a angažovanost, pracovní spokojenost, pozitivně působí i na snížení fluktuace a posilují zachování organizační kultury a její komunity (Dvořáková et al., 2012). Po prvotní úvaze o vnitřních zdrojích zaměstnanců, je možné pokusit se kontaktovat bývalé zaměstnance nebo je možné využít elektronický seznam talentů (Armstrong, 2015). Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci nahrazení produktivnější technologií, pracovníci uvolnění v důsledku ukončení nějaké činnosti nebo organizačními změnami. Další jsou pracovníci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa v jiné části organizace a pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než tu kterou vykonávají na současné pracovní pozici (Koubek, 2015).

#### **Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- řízení následovnictví – jde o řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem,
- interní výběrové řízení,
- vnitřní mobilita zaměstnanců.

### **Získávání z vnějších zdrojů**

Pracovní silou z vnějšího trhu mohou být absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, občané v produktivním věku, cizinci a občané se zdravotním postižením. Při získávání z vnějších zdrojů musí personalista uvážít termín zveřejnění nabídky práce, uzávěrky žádostí, termín výběrového řízení, oznámení výsledků výběrového řízení a termín nástupu do zaměstnání včetně délky zkušební doby (Dvořáková et al., 2012).

#### **Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- úřady práce – levný způsob získávání zaměstnanců pro organizaci,
- inzerce – inzerovat pracovní pozice může podnik jak v novinách, tak v televizi i dalších médiích, je třeba zvážit volbu média,
- inzeráty na internetu – v dnešní době velice oblíbená a často využívaná metoda získávání zaměstnanců, na internetu je umožňováno zasílání životopisů i jiných dokumentů, internet je rychlejší a levnější než většina ostatních metod,

- specializované agentury – agenturami bývají nabízeny kromě získávání zaměstnanců většinou také předvýběry,
- poutače a plakáty – jedná se o často používanou metodu, tzv. venkovní reklama, kdy bývá inzerce umístěována na veřejná místa s pravidelnou a vysokou návštěvností,
- spolupráce se vzdělávacími organizacemi – účinná metoda v dlouhodobém horizontu,
- kariérní dny – organizováno mnoha institucemi,
- sociální sítě – velmi často používaná metoda, efektivní a oblíbený nástroj,
- doporučení uchazeče stávajícími zaměstnanci – velice často uplatňovaný způsob,
- sami se hlásící uchazeči – lidé, kteří mají zájem v organizaci pracovat a vědí o možnosti zaměstnání v organizaci,
- bývalí zaměstnanci – usnadňují firmě záležitosti týkající se adaptačního procesu.

Především čas a finance organizace bývají hlavním faktorem při volbě metod k získávání zaměstnanců (Čopíková et al., 2015). Každá metoda má však výhody a nevýhody, které nám ukazuje níže uvedená tabulka 2-1.

### **Kombinovaná forma získávání zaměstnanců:**

Jak již z názvu vyplývá, jsou touto formou využívány principy a postupy jak vnitřních tak vnějších zdrojů získávání zaměstnanců. Kombinovaná forma zahrnuje přijímání nových pracovníků, ale také pohyb pracovníků uvnitř podniku. Kombinovaná forma se dá uplatňovat několika způsoby:

- v organizaci došlo k rozhodnutí o získání pracovníků z vnitřních zdrojů, následně ale bylo zjištěno, že se žádný ze stávajících pracovníků na potřebnou pozici nehodí a tak následuje získávání vhodných pracovníků z vnějších zdrojů,
- jedná se o opačnou situaci, kdy jsou podnikem jako první vybíráni pracovníci z vnějších zdrojů, následně je však dospěno k závěru, že se žádný nový uchazeč nehodí na volnou pracovní pozici a je získán někdo z dosavadních zaměstnanců podniku,
- je zahájeno získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů současně, v přijímacím řízení jsou nabízeny stejné možnosti jak pro nové uchazeče, tak pro stávající zaměstnance podniku (Šikýř, 2012).

**Tabulka 2-1** Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

<b>ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ</b>	<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
<b>VNITŘNÍ</b>	Uchazeč zná organizaci.	Provozní slepota.
	Manažeři znají své zaměstnance.	Omezený výběr.
	Nízké náklady na získávání lidí.	Automatické povyšování.
	Znalost spolupracovníků.	Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
	Rychlejší obsazení místa.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.
	Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace.	Náklady na vzdělávání a rozvoj.
	Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů.
	Posiluje se jistota zaměstnání.	
	Rychlejší adaptace.	
<b>VNĚJŠÍ</b>	Širší možnost výběru.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců.
	Přísun nových myšlenek a nápadů.	Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání).
	Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.	Vyšší riziko nesprávné volby.
	Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.	Blokování šancí postupu.
		Delší adaptace.
		Představa vyššího finančního ohodnocení.
		Zvyšuje se fluktuace.
		Stres z přechodu na nové působiště.

*Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů.*

Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. s. 22, ISBN 978-80-248-3829-8.

### 2.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tímto krokem může být ovlivněna úspěšnost pozdějších fází výběru. Při získávání nových zaměstnanců velice záleží na tom, jak podrobné, spolehlivé a do jaké míry pravdivé informace a údaje jsou uchazečem organizaci sděleny.

Nejčastějšími dokumenty, které jsou organizacemi požadovány po uchazečích, jsou především doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace a životopis. Často však bývají požadovány reference a hodnocení od předchozích zaměstnavatelů, výpisy z trestního rejstříku, lékařské zprávy o zdravotním stavu uchazeče nebo průvodní dopis, ve kterém je uchazečem vysvětleno, z jakého důvodu stojí o pracovní pozici (Koubek, 2015).

#### a) dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Tento dokument je velmi rozšířeným nástrojem k získávání informací o uchazečích. Stále více a více jsou organizacemi vytvářeny dotazníky a to zejména ve dvou formách. První formou je dotazník, ve kterém je umožňováno uvést pouze základní a holá fakta, jedná se o jednoduchý dotazník. Druhým typem je dotazník otevřený, ve kterém uchazeč může rozvést určité skutečnosti nebo se vyjádřit na některé konkrétní otázky. Rozhodnutí, který z dotazníků nebo zda vůbec je využíván, záleží pouze na organizaci.

#### b) životopis uchazeče o zaměstnání

Životopis je základním dokumentem požadovaným od uchazečů o zaměstnání. Při získávání zaměstnanců bývají požadovány tři typy životopisů:

**Volný životopis** obvykle bývá psán v podobě chronologického popisu života zájemce o zaměstnání a většinou bývá formulován způsobem, kterým vyniká způsobilost zájemce pro dané pracovní místo. Práce s volným životopisem bývá často náročná, neboť neumožňuje možnost bezprostředního porovnání z ostatními zájemci o pracovní pozici a je nutno vyjmout a utřídit informace, které by porovnání umožnily.

**Polostrukturovaný životopis** je typ životopisu, ve kterém je uchazeči umožněno na jedné straně poskytnutí informací podobou volného životopisu, ale zároveň je na straně druhé pro organizaci usnadněna práce se získáváním porovnatelných informací o jednotlivých zájemcích. Součástí polostrukturovaného životopisu jsou vždy informace, které jsou organizací požadovány pro posouzení způsobilosti k vykonávání pracovní pozice. Dále záleží na uchazeči, jaké informace uvede.

**Strukturovaný životopis** je forma životopisu, která je organizacemi stále více požadována. Jak je již uvedeno v názvu, tento typ životopisu musí mít danou strukturu. Aby byl organizaci životopis k něčemu platný, je třeba, aby byl uchazeč se strukturou seznámen. Popřípadě uchazeči v nabídce práce sdělit, kde může formulář strukturovaného životopisu nalézt. Struktura by měla být určena v souladu s požadavky na konkrétní pozici. Jinou strukturu by měl mít životopis na pozici dělníka a jinou na pozici ředitele (Koubek, 2015).

### **c) motivační dopis**

Motivační dopis je v dnešní době velice moderní nástroj, jak zaujmout svého budoucího zaměstnavatele. Tento dokument slouží k vyjádření přístupu uchazeče o pracovní pozici. Uchazeč o zaměstnání v motivačním dopise nejčastěji popisuje důvody, proč si vybral právě organizaci, do které motivační dopis zasílá a proč stojí o pracovní pozici organizací nabízenou.

Uchazeč většinou ve zkratce uvádí předešlé zkušenosti a nechybí ani zmínka o motivaci k vykonávání práce a zmínění o tom, proč je to právě onen uchazeč, kdo je pravou volbou na danou pracovní pozici (Torrington, 2008).

### **2.2.8 Nabídka zaměstnání**

Bývá zpracována na základě popisu a specifikace pracovního místa a zohledňuje skutečnost, zda jsou pracovníci získáváni z vnitřních nebo vnějších zdrojů, obtížnost získání daného typu pracovníků, určení metody získávání zaměstnanců a také volbu dokumentů, které bývají požadovány od uchazečů. Pokud se jedná o nabídku práce na nepříliš kvalifikovanou pracovní pozici, kdy je potenciálních zájemců na trhu práce dostatek, bude stačit stručný popis pracovního místa, zejména jedná-li se o práci, která je dostatečně známá. Pakliže se jedná o pozici vysoce specializovanou nebo pozici, na kterou má nastoupit osoba s vysokým vzděláním, je třeba uvést bližší informace v nabídce práce a ve většině případech je nutné také přispět v nabídce uvedením některých zaměstnaneckých výhod. Nestačí však přemýšlet jen nad obsahem nabídky, důležitá je také forma nabídky a její umístění. Tyto faktory jsou důležité u všech druhů nabídky práce. Obzvláště důležité je to především u inzerátů. U inzerátů se totiž organizace dopouštějí nejvíce chyb, které vedou v konečných důsledcích ke snížení efektivnosti získávání pracovníků (Šikýř, 2014).

### **Předpokládaná struktura inzerátu:**

- a) název pracovního místa,
- b) základní popis pracovního místa,
- c) místo vykonávání práce,
- d) název a adresa podniku,
- e) požadované vzdělání, praxe, kvalifikace a další schopnosti,
- f) požadovaný věk zájemce, je-li to nezbytně nutné,
- g) pracovní podmínky jako jsou mzda/plat, ostatní výhody, odměny, pracovní doba, atd.,
- h) možnosti dalšího vzdělávání,
- i) požadované dokumenty od zájemce o zaměstnání,
- j) informace pro zájemce o zaměstnání, kde, jak a dokdy by se měl o pracovní pozici zájemce ucházet (Koubek, 2015).

### **Zveřejnění nabídky zaměstnání**

Dnem zveřejnění nabídky zaměstnání začíná období, během kterého se mohou zájemci ucházet o zaměstnání a také během kterého se se zájemci komunikuje a shromažďují se jejich potřebné dokumenty. Moudrým řešením je zveřejnit nabídku zaměstnání více způsoby a nespolehat se pouze na jeden. Doba určená k ucházení se o zaměstnání by neměla být ani krátká, ani dlouhá. Její určení by mělo vyplývat z nutnosti časového obsazení pracovní pozice. Během doby mezi zveřejněním nabídky práce a jejím ukončením dochází ke shromažďování dokumentů a komunikaci. Proces komunikace je velice důležitým bodem získávání zaměstnanců, jelikož právě tímto procesem se ze zájemců stávají opravdoví uchazeči. Při seskupování dokumentů a informací od zájemců by se měla ihned kontrolovat jejich úplnost. Všechny materiály od zájemců je vhodné si přehledným způsobem uspořádat (Šikýř, 2014).

Do zveřejnění nabídky práce je zařazován nový způsob získávání více uchazečů o pracovní pozici, tím způsobem je tzv. náborový workshop. Tento workshop může být propagován např. pomocí sociální sítě nebo klasickou inzercí. V podstatě se jedná o den otevřených dveří, kdy je společností uváděno datum konání. Místo konání bývá povětšinou sídlo firmy nebo jiné prostory společnosti. Tohoto workshopu se může zúčastnit kdokoli a potenciální uchazeči o zaměstnání tak mohou získat ucelenou představu a fungování společnosti, o jejích produktech, o firemní kultuře, případně i poznat budoucí spolupracovníky. Tímto workshopem lze získat kvalitnější skupinu uchazečů složenou z části také lidmi, kteří mají podstatné informace o celkovém fungování společnosti (HR forum, 2017).

### 2.2.9 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů je jednou ze základních fází procesů získávání zaměstnanců. Dochází k němu z celého souboru uchazečů. Vychází se ze získaných dokumentů a informací, které uchazeči během období, kdy byla nabídka práce zveřejněna, organizaci předložili. Ze získaných dokumentů se porovnává způsobilost uchazeče s požadavky na pracovní pozici. Výsledkem předvýběru je rozdělení uchazečů do tří skupin:

- a) **velmi vhodní** – tito uchazeči musejí být rozhodně pozváni k výběrovému pohovoru nebo výběrovému řízení,
- b) **vhodní** – tito uchazeči jsou pozváni k výběrovým procedurám v případě, že počet velmi vhodných kandidátů je příliš nízký, pokud počet velmi vhodných uchazečů nízký není, pošle se vhodným uchazečům informace, která obsahuje odmítnutí, ale také sdělení, že v případě budoucí potřeby může být uchazeč osloven,
- c) **nevhodní** – těmto uchazečům bývá odeslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem o zaměstnání v organizaci (Koubek, 2015).

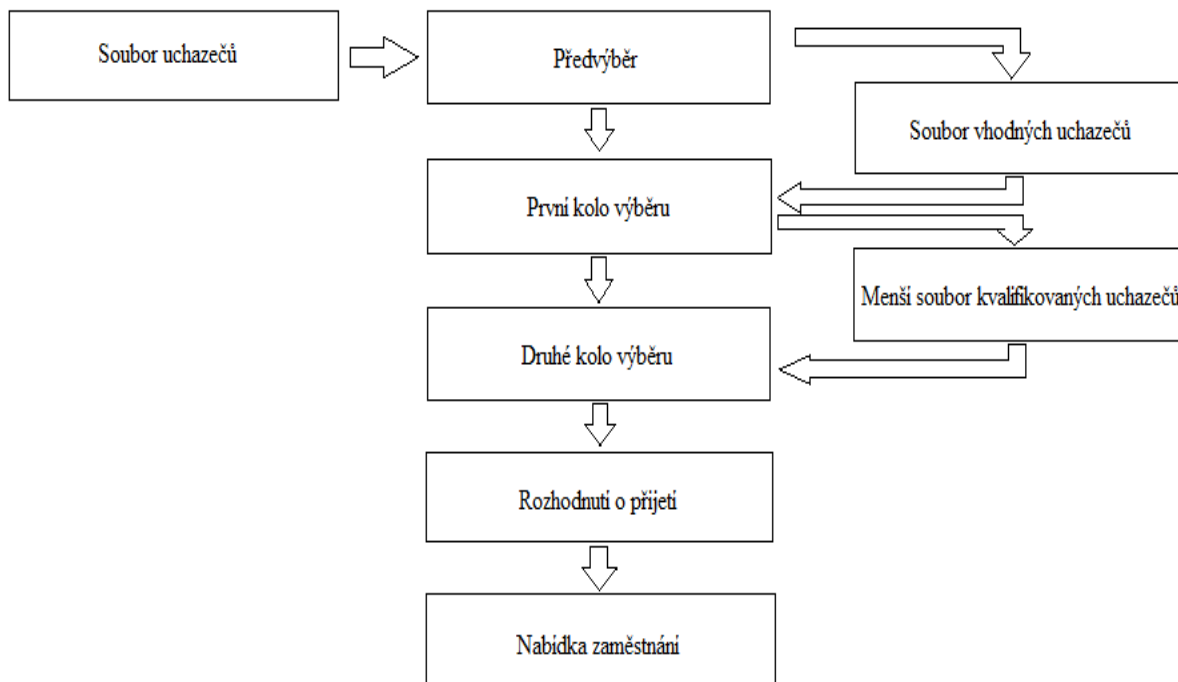
### 2.2.10 Hodnocení efektivnosti metod získávání

Organizace může sledovat několik ukazatelů, které lze také použít ke zhodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců. Například náklady na získání pracovníka, množství uchazečů o pracovní pozici, délka pracovního poměru, míra fluktuace zaměstnanců, doba, která uběhne od zveřejnění nabídky zaměstnání po obsazení pracovní pozice, poměr mezi počtem uchazečů výběrového řízení a počtem žadatelů o pracovní pozici a další (Armstrong, 2015).

## 2.3 Výběr zaměstnanců

Na personální činnost získávání pracovníků navazuje jejich výběr. Cílem výběru je určit takové uchazeče, kteří budou výkonní, nebudou jednat nežádoucím způsobem a budou pro svého zaměstnavatele pracovat takovou dobu, která se od nich očekává. Výběr představuje sběr, porovnání a hodnocení informací o všech uchazečích (Dvořáková et al., 2012). Postup při výběru zaměstnanců závisí především na tom, o jaké pracovní místo jde a z jakých zdrojů ho obsazujeme. Není jednoduché najít pracovníka s požadovanými vlastnostmi a kvalitami s přiměřeným využitím disponibilních finančních zdrojů. Pokud na pracovní pozici dosazujeme pracovníka z vnitřních zdrojů, bude postup odlišný než v případě obsazení ze zdrojů vnějších (Čopíková et al., 2015). Výběrový proces probíhá v několika krocích, které zachycuje obrázek 2-2.

**Obrázek 2-2** Proces výběru zaměstnanců



*Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. s. 24, ISBN 978-80-248-3829-8.*

### 2.3.1 Proces výběru zaměstnanců

**1) předvýběr uchazečů (administrativní kolo)** – výsledkem je zařazení uchazečů do skupin, např:

- velmi vhodní kandidáti – pozvaní k výběrovému řízení,
- vhodní kandidáti – zařazení do výběrového řízení, při nedostačujícím počtu vhodných uchazečů,
- nevhodní kandidáti – do výběrového řízení zařazení nejsou. Takovým uchazečům je vhodné zdvořile neúspěch oznámit a poděkovat za zájem o práci.

**2) první kolo výběrového řízení** – cílem je získat další informace a vybrat 2-3 srovnatelné kandidáty, kteří postoupí do závěrečného kola. Prostřednictvím k výběru jsou různé metody (testy, rozhovor, případové studie).



- 3) **druhé kolo výběrového řízení** – v tomto kole se posuzují předpoklady uchazečů vzhledem k obsazované pracovní pozici. Nejčastěji používanými metodami jsou rozhovor (interview) a assessment centre.
- 4) **rozhodnutí o přijetí** – u posledních kandidátů, kteří prošli druhým kolem výběrového řízení, následuje výběr těch, kteří nejlépe splňují stanovená kritéria.
- 5) **nabídka zaměstnání** – nejvhodnější a nejlepší kandidát, kterému je pracovní pozice nabídnuta, by měla být písemně potvrzena s žádostí potvrdit svůj zájem o ni. Současně s nabídkou zaměstnání vybranému uchazeči, sdělujeme výsledky i všem, kteří neuspěli (Čopíková, et al., 2015).

### 2.3.2 Požadované charakteristiky nových zaměstnanců

Zaměstnavatelé většinou očekávají od kandidátů o pracovní místo mnohé osobní vlastnosti a předpoklady, není však jednoduché je zcela zřetelně definovat a proto je vhodné rozčlenit požadavky na uchazeče do těchto skupin:

- vzdělání a technické předpoklady,
- specifické pracovní zkušenosti,
- vedoucí schopnosti a znalosti,
- sociální předpoklady,
- IT dovednosti,
- jazyková vybavenost,
- komunikační předpoklady,
- flexibilita,
- zdravotní stav (Urban, 2014).

### 2.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců pomáhají odhadnout vhodnost uchazečů tím, že předpoví, do jaké míry budou uchazeči vykonávat svou práci správně a jestli charakteristiky uchazečů odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance (Armstrong, 2015).

#### a) výběrové pohovory

Výběrový pohovor je základní metoda používaná v naprosté většině případů vybírání zaměstnanců. Výběrový pohovor vede obvykle personalista nebo přímý nadřízený. Mohou být pochopitelně přítomni oba dva současně. Základem úspěchu každého výběrového rozhovoru je jeho příprava. Doba přípravy na pohovor může být ze strany zaměstnavatele různá v závislosti s pozicí, na kterou se uchazeč hlásí. Běžná doba přípravy může zabrat okolo patnácti minut.

Použití osnovy rozhovoru je důležité pro zvýšení účinnosti získávání potřebných informací o uchazeči. Jsou vytvářeny snazší podmínky pro všechny osoby zúčastněné pohovoru, jelikož je určena jeho struktura. Osnovou je také prezentována profesionální image organizace. Rozhovor samozřejmě může být i nestrukturovaný, v tomto případě se jedná v podstatě o obecnou diskusi, během které tazatel klade zájemci o pracovní místo otázky, podle jeho uvážení. Běžnější je ovšem pohovor strukturovaný.

#### **struktura výběrového pohovoru:**

- uvítání uchazeče o pracovní pozici,
- představení se,
- vytvoření vlídné atmosféry,
- seznámení uchazeče s průběhem rozhovoru,
- hlavní část pohovoru (pracovní zkušenosti uchazeče, modelové situace, vyslechnutí uchazečovi představy o pracovní pozici),
- popis nabízené práce zaměstnavatelem,
- uchazeč klade otázky,
- uzavření pohovoru.

#### **otázky při přijímacím pohovoru:**

Nejdůležitějším faktorem úspěšného výběrového pohovoru je kladení vhodných a trefných otázek. Základem bývají otevřené otázky cílené na konkrétní zkušenosti či aktivity:

- otázky týkající se odborných znalostí,
- otázky na pracovní zkušenosti,
- otázky ohledně motivace,
- uvedení sebehodnocení,
- otázky kladené na sociální dovednosti,
- otázky o zvládání pracovní zátěže (Vajner, 2007).

#### **b) online pohovory**

Online pohovory pomocí internetu jsou v dnešní době stále častější metodou výběrových procesů. Hlavním důvodem tohoto typu pohovoru je časová úspora jak pro uchazeče, tak pro firmu. Online pohovory bývají přesně načasovány. Nejčastějším programem pro online pohovory bývá Skype. Před online pohovorem je potřeba si zkontrolovat stav webkamery a mikrofону. Průběh pohovoru má ve většině případů podobnou formu jako

klasický výběrový pohovor. Tato metoda pohovorů bývá hodně používána u zahraničních společností. V dnešní době společnosti hrají na úsporu času a snaží se držet krok s moderními postupy aplikovanými u velkých společnostech.

### **c) výběrové testy**

K získání spolehlivých informací o úrovni schopností, osobnostních charakteristik a inteligenci se používají výběrové testy. Dobrý test poskytuje údaje, které umožňují spolehlivě předpovědět budoucí chování a výsledky zaměstnanců. Měl by být založen na výzkumu a umožnit objektivní posouzení testovaného jedince. Klíčovou charakteristikou dobrého testu je spolehlivost (reliabilita) a platnost (validita). Spolehlivost znamená, že test měří to, k čemu je určen a platnost znamená, že test měří charakteristiku, kterou měřit má.

Interpretace výsledků je možná s využitím norem, nebo skóre kritérií. Skóre vyjadřuje zvládnutí testu ve vztahu k ostatním. Skóre, které slouží jako norma, se vyhledá v tabulce norem, kde ukazuje úroveň zvládnutí testu. Testy se často využívají jako metoda výběru zaměstnanců v případech velkého množství uchazečů.

### **psychologické testy**

- základem těchto testů jsou standardizované postupy, které měří rozdíl v individuálních charakteristikách, inteligenci a osobnost člověka. Jsou schopny předpovědět budoucí výkon svěřené práce.

#### **testy inteligence**

- testy inteligence měří duševní schopnosti a všeobecnou inteligenci. Výsledek inteligence může být vyjádřen jako skóre nebo zaznamenán jako inteligenční kvocient IQ, což je poměr mentálního a skutečného věku jedince.

#### **testy osobnosti**

- cílem je posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět pravděpodobné chování na určitém místě v určité pracovní roli. Mezi testy osobnosti patří osobnostní dotazníky, testy zájmů, hodnot a pracovního chování. Poskytují doplňující informace o uchazečích a měli by být vypracovávány psychologem nebo specializovanou agenturou.

#### **testy schopností**

- testy schopností měří verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti.

## **testy způsobilosti**

- zjišťují, do jaké míry mohou lidé vykonávat svoji práci a vztahují se k určitému povolání, toto testování většinou bývá provedeno pomocí ukázky práce. Zájemce dostane za úkol a je nucen dokázat, že je schopen tento úkol zvládnout. Tímto způsobem se ovšem dají testovat pouze ti jedinci, kteří již byli seznámeni se způsobem vykonávání práce.

## **simulované situace**

- do této skupiny se dají zařadit formy výběru zaměstnanců, jakými jsou skupinové diskuse nebo hraní rolí. Hraní rolí spočívá v tom, že uchazeč zaujme roli fiktivního zaměstnance a musí prokázat své schopnosti, jak tuto práci zvládnout vykonávat. Hraní role odpovídá vždy pozici, na kterou se uchazeč hlásí (Bělohlávek, 2016).

## **d) assessment centra**

Tato centra tvoří skupiny zájemců o zaměstnání a jsou v nich využívány mnohé metody pro jejich porovnávání. Většinou toto porovnávání probíhá v období jednoho nebo pár dní. Cílem této metody je získat pohled na uchazeče při simulovaných situacích, které mají mít jistou podobu se skutečnou pracovní pozicí. Účastníci assessment center se také setkávají s různými testy a rozhovory. Posuzování účastníků poté provádí několik hodnotitelů. Důvodem aplikování této metody je získání více informací o zájemcích o práci než u klasických výběrových pohovorů. Po ukončení všech aktivit uchazečů v assessment centru bývají veškeré údaje, data a informace seskupeny, vyříděny a vyhodnoceny. Následuje proces sdělení výsledků celé skupině kandidátů. Formálně se celé skupině oznamuje průběh celé akce, spokojenost vedoucích pracovníků s tím jak událost probíhala. Následně si vedení zve jednoho účastníka po druhém a jsou jim jednotlivě sdělovány výsledky pozorování a vyhodnocení všech testů a úkolů. Dále následují formality spojené s případným přijetím popřípadě nepřijetím (Šikýř, 2014).

## **e) grafologie**

Posouzení vlastností uchazečů pomocí rozboru jejich písma, většinou však používáno jen jako doplňková metoda.

## **f) reference**

Hodnocení uchazeče spolehlivou osobou, nejčastěji se jedná o nadřízeného z předchozího zaměstnání. Obvykle ve formě písemného doporučení a hodnocení (Čopíková et al., 2015).

### **2.3.4 Opatrnost při procesu výběru**

Někteří uchazeči mohou vznášet stížnosti z důvodu diskriminace. Nejen kvůli těmto důvodům je potřeba, aby byli osoby vedoucí pohovor trénováni tak, aby se vyvarovaly diskriminování. V každé fázi výběrového řízení by měl být prováděn detailní zápis. Tento zápis by měl mít formu zprávy obsahující všechny přihlášky, detaily a dokumenty shromážděné od uchazeče během procesu získávání a výběru vhodného zaměstnance. Pokud je výběr prováděn skutečně podle odpovídajících zkušeností a schopností a jsou všechny procesy evidovány, je možné předejít stížnostem týkajících se diskriminace (Martin, 2007).

### **2.3.5 Přijímání zaměstnanců**

Personální činnost přijímání zaměstnanců zahrnuje právní a administrativní náležitosti spojené s nástupem nového zaměstnance na pracovní pozici. Důležitou součástí tohoto procesu je informovat všechny uchazeče, kteří se zúčastnili výběrového řízení o výsledcích výběrového řízení. Přijímání zaměstnanců je záležitost, která zahrnuje podpis pracovní smlouvy oběma stranami (Taylor, 2011).

## **Shrnutí teoretické části**

Tímto bych rád shrnul obsah teoretické části mé bakalářské práce. Úvodem byl definován pojem lidské zdroje a také pojem řízení lidských zdrojů. Vyjmenovali jsme si nejdůležitější personální činnosti, z nichž nejvíce jsme se poté věnovali získávání a výběru zaměstnanců. V teoretické části práce je podrobně popsán proces získávání zaměstnanců v organizacích od analýzy práce až k nabídce zaměstnání a předvýběru uchazečů, na nějž navazuje proces výběru zaměstnanců. V kapitole výběr zaměstnanců je popsán proces výběru zaměstnanců a jsou vyjmenovány také metody, kterými organizace své zaměstnance nejčastěji vybírají. Tato část práce je podkladem k praktické části, v níž se budeme zabývat posouzením procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch, s.r.o.

### **3 Charakteristika společnosti Förch, s.r.o.**

Förch je firma, jejíž rozhodující předmět činnosti se dá nejlépe popsat jako specializovaný velkoobchod. Především díky rozmanitému prodeji dílenského vybavení nebo montážního nářadí se řadí ke špičce ve svém oboru (autoopravárenství a průmysl). Vedle kvality produktů má zákazník užitek i z jedinečných poradenských schopností společnosti Förch. Kořeny společnosti Förch sahají do Německa, kde v roce 1963 založil podnikatel jménem Theo Förch malý obchod se šrouby. Její působnost zasahuje do více než padesáti států světa a čítá přes 150 tisíc zákazníků. Na českém trhu můžeme společnost Förch, se sídlem v Praze, nalézt od listopadu roku 2006. Pokrývá pak téměř celé území Čech a Moravy. V České republice tato společnost zaměstnává 33 zaměstnanců. Kromě České republiky mají společnosti sídla ještě v dalších zemích Evropy a to: v Dánsku, Portugalsku, Turecku, Rumunsku, Španělsku, Francii, Rakousku, Slovensku, Maďarsku, Chorvatsku, Švýcarsku, Lucembursku, Nizozemsku, Bulharsku a Slovinsku.

Nejlepší zdroj informací ohledně této společnosti jsou určitě její webové stránky, na kterých lze dohledat vše od založení, přes katalog produktů a služeb, až po například možnost kariéry. Stránky jsou přeloženy do více než deseti jazyků, což je velké plus, které zabráni jazykové bariéře. Pro každou ze zemí působnosti této společnosti jsou internetové stránky daného státu rozlišovány vlastním typem domény. Internetová adresa pro Českou republiku je [www.foerch.cz](http://www.foerch.cz).

Firma Förch vyniká v produktech, které jsou optimálně nastaveny potřebám zákazníků a přesvědčují o hospodárnosti a funkčnosti. Kvalita však znamená také kvalitu služeb, což znamená, že zákazníci dostávají to, co požadují rychle a spolehlivě. Spolehliví dodavatelé se starají o to, aby bylo zajištěno doručení objednávek k zákazníkům v rozmezí od 24 do 48 hodin.

Společnost Förch dbá také na životní prostředí, angažuje se v programech na jeho ochranu a stále se pokouší minimalizovat negativní dopad výroby na životní prostředí, toto téma se však týká především výrobní oblasti.

V České republice společnost Förch podporuje také sportovní scénu, když sponzoruje přední hokejové, fotbalové a také jiné sportovní kluby. Svou účastí na sportovních akcích podporuje své PR (FÖRCH, 2017).

### 3.1 Historie společnosti

Jak již bylo zmíněno, kořeny společnosti sahají až do roku 1963. Tehdejší zaměstnanec firmy NSU (německý výrobce motorů, nyní součástí Volkswagen Group) inženýr Theo Förch, dostal geniální nápad. Domníval se, že s narůstající výrobou automobilů, bude úměrně růst i poptávka po autoopravných a tím pádem logicky vzroste i spotřeba různých šroubů a autosoučástek, které jsou nezbytné pro opravy vozidel. Právě tato idea stála u zrodu jeho malého obchodu se šrouby s názvem Theo Förch OHG. Sídlem a skladem v jednom této tehdy malé firmy byla stodola, která patřila jeho rodičům a nacházela se v malém městě Neuenstadt.

Od první chvíle se ukazovalo, že jeho nápad byl vskutku geniální. Již od založení se objevila velká spousta zákazníků, díky kterým se peníze a prestiž jen hrnuly. V roce 1998 měla společnost více než 650 zaměstnanců a její obrat se pohyboval ve výši 60 miliónů euro. Netrvalo dlouho a začala narůstat i expanze na zahraniční trhy. Pro vedení Förch, to ale nebyl žádný signál k uspokojení. Právě naopak. Díky povedené strategii expanze jak na zahraniční, tak i regionální trhy se společnost dočkala nejvíce úspěšné fáze. Nyní má tento nadnárodní koncern, jehož součástí je 19 společností s přibližně 2.800 zaměstnanci a obratem čítajícím sumu vyšší než 360 miliónů eur.

Pole působnosti je ovšem rozmanitější, 19 společností, které fungují v různých státech Evropy má totiž klienty ve více než 50 státech světa. Produkty společnosti Förch putují na různé kontinenty, pro příklad lze uvést Afriku, Severní Ameriku, Argentinu, Asii a také Kanadu.

V roce 2007 získal Theo Förch „Wirtschaftsmedaille“ Bádenska-Württemberska, což je uznání za příkladné služby pro ekonomiku země (FÖRCH, 2017).

### 3.2 Sortiment

Sortiment Förch obsahuje spotřební materiál, náradí, dílenskou chemii, dílenské vybavení, diamantovou techniku, stavební chemii, spojovací materiál, izolace potrubí, střešní ventilaci a mnoho dalších produktů. Kdyby se měl vyjmenovat a popsat všechny sortiment, zabralo by to spoustu místa, a proto je zde uvedeno pár základních produktů společnosti Förch (většinou jsou uvedeny nejčastěji poptávané výrobky). Koneckonců seznam veškerého sortimentu se nachází na webových stránkách.

- stavební chemie: lepicí a těsnící tmely, lepidla, cement, asfalt,
- dílenská chemie: čističe, brzdové kapaliny, laky, lepidla na skla,
- vrtání, frézování, broušení: kufříky s vrtáky do dřeva, železa, betonu, plechu,

- hmoždinky, nýty, šroubky, matice,
- dělení, řezání, úprava povrchu,
- pájení, svařování,
- DIN díly a normalizované součástky,
- autopříslušenství,
- truckline,
- dílenské vybavení,
- elektronické zařízení: vrtačky, brusky, vysavače, aku šroubováky,
- ruční nářadí: klíče, kladiva, kleště, šroubováky, stavební nářadí,
- diamantová technika: kotouče a brusné hrnce,
- střecha, zeď, fasáda: omítky, fólie, zateplování,
- VARO regály, úložné systémy, sortimenty: systémy, boxy, kufříky,
- a mnoho dalších.

Tento výčet sortimentu není zdaleka kompletní, pro ukázkou je zde uvedeno několik náhodně vybraných výrobků. Sortiment Förchu obsahuje více než 80.000 druhů zboží (Interní materiál, 2017).

### 3.3 Zajímavosti

V úvodu bylo uvedeno, že společnost má nadnárodní působnost. Ne nadarmo je mezinárodní orientace jedním z klíčů úspěchu. V samotném Německu se nachází celkem 26 prodejních míst. Förch má odbytové partnery například v daleké Austrálii, Jižní Africe, Saudské Arábii. V Evropě se kupříkladu jedná o země jako Rusko, Ukrajina, Velká Británie, Turecko, či skandinávské Norsko se Švédskem.

Förch má velice moderní logistické a distribuční centrum, součástí kterých jsou technologie, jež nemají obdoby. V dnešním světě je na denním pořádku mít automatizované stroje, které ulehčí a zefektivní lidskou práci (ale také např. snižují náklady). Součástí těchto center je více než 100 tisíc kontejnerů, které jsou právě za pomoci nejvyspělejší techniky automaticky navigovány k shromáždění potřebných produktů. Pro lepší představu je zde uvedeno několik statistických údajů z logistiky. Počet objednávek je průměrně 8 tisíc za den (za rok jsou to pak přibližně 2 milióny objednávek). Počet balíků denně dosahuje čísla 10 tisíc a ročně se toto číslo vyhoupne až na 2,5 miliónů. V logistice pracuje přibližně 200 pracovníků.

Nedaleko stodoly, která byla prvním sídlem malého obchodu se šrouby v roce 1963, dnes stojí hlavní centrála tohoto koncernu (FÖRCH, 2017).



### 3.4 Zaměstnanci společnosti Förch, s.r.o.

Na počátku roku 2017 čítá společnost Förch celkově na 2700 zaměstnanců po celém světě. Z tohoto počtu se jedná z velké části především o obchodní zástupce, kterých společnost zaměstnává přibližně 1650. Společnost Förch působí v 19 zemích světa a výjimkou není ani Česká republika.

V České republice byla firma Förch, s.r.o. zapsána v Obchodním rejstříku dne 29. listopadu 2006. K lednu 2017 tato firma zaměstnává 33 zaměstnanců z čehož je ve funkci jeden generální ředitel s asistentkou, dále společnost zaměstnává 25 obchodních zástupců, nad nimiž vykonávají dohled 3 oblastní vedoucí, kteří také patří do skupiny obchodní zástupci, jelikož se této práci také věnují. Dalšími zaměstnanci jsou 3 fakturantky, z čehož jedna vykonává zároveň také správu pohledávek. Kompletní organigram společnosti je zobrazen v příloze č. 1. Mimo zaměstnance společnosti patří do organigramu také několik externích zaměstnanců, jejichž služby jsou využívány pro oblast účetnictví, překladatelství a dodavatelsví.

Jelikož se v České republice společnost Förch s.r.o. zabývá pouze prodejem produktů, nikoli jejich výrobou, většina zaměstnanců působí na pozici obchodního zástupce, který objíždí služebním vozem oblast jemu přiřazenou a snaží se prodávat co největší objem produktů, aby tak dosáhl požadovaných výsledků.

Co se týká personalistiky a řízení lidských zdrojů, je to generální ředitel společnosti, kdo se stará o veškeré procesy jako jsou získávání zaměstnanců, jejich výběr, přijímání, ale také propouštění a také jim zařizuje všechny vzdělávací programy a školení.

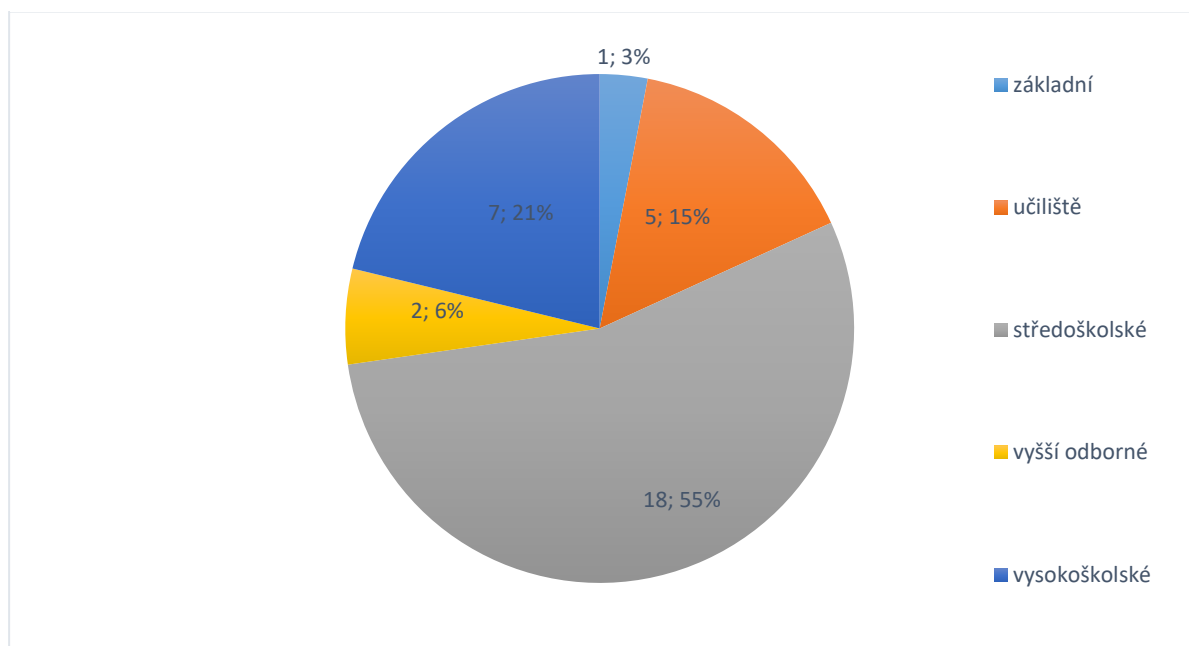
K těmto procesům menší vahou přispívají oblastní vedoucí, co se výběru konkrétních obchodních zástupců týká. Malou část administrativy potom generální ředitel deleguje své asistentce. Jelikož je naprostá většina práce zabývající se řízením lidských zdrojů spjata s jedním člověkem, vypovídá to svým způsobem o fungování společnosti jako takové. Za veškerými rozhodnutími týkajícími se zaměstnanců v organizaci stojí výhradně jeden člověk (Interní materiál, 2017).

Nyní se seznámíme blíže se zaměstnaneckou strukturou tím, že si rozdělíme zaměstnance podle vzdělání.

Pro zobrazení zaměstnanecké struktury podle dosaženého vzdělání byla použita data z dokumentu seznam zaměstnanců.

Číselné a procentuální vyjádření počtu a poměru zaměstnanců podle dosaženého vzdělání zobrazuje níže umístěný graf 3-1:

**Graf 3-1** Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



*Zdroj:* Vlastní

Z grafu 3-1 lze vyčíst, že 55% stávajících zaměstnanců dosáhlo střeđoškolského vzdělání. 7 zaměstnanců, což odpovídá 21% má vzdělání vysokoškolské. 5 zaměstnanců má vystudováno učiliště, tomu odpovídá 15%. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 6% zaměstnanců, čili 2 zaměstnanci. A jeden zaměstnanec má nejvyšší dosažené vzdělání to základní, což odpovídá 3%.

Další identifikační otázky jsou součástí dotazníkového šetření v následující části této bakalářské práce.

## **4 Posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců**

V této části bakalářské práce je shrnut a popsán současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o. Zdrojem použitých informací jsou interní materiály, dokumenty, data a rozhovory s generálním ředitelem společnosti a s oblastním vedoucím.

Základním pramenem údajů o zaměstnanecké struktuře se stal interní dokument se seznamem zaměstnanců. Tento seznam obsahoval jména a příjmení všech zaměstnanců aktuálně zaměstnaných ve společnosti. Dále seznam obsahoval pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců, vzdělání jednotlivých zaměstnanců, pohlaví zaměstnanců, jejich datum narození a také datum, od kterého ve společnosti jednotliví zaměstnanci působí.

Součástí této části práce je také dotazníkové šetření a jeho následná analýza.

### **4.1 Proces získávání zaměstnanců**

Cílem tohoto procesu je přilákat potřebně kvalifikované zaměstnance na danou pracovní pozici. Závěrečným krokem je přijmout nejlépe vyhovujícího adepta, který nejlépe odpovídá požadavkům pracovního místa.

Celý proces začíná plánováním lidských zdrojů, jež musí být v souladu s plány organizace. Následuje analýza práce, která zahrnuje popis vykonávaných činností na dané pracovní pozici a identifikuje tak dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné k jejich plnění. Výsledkem analýzy je popis pracovního místa.

Ve společnosti Förch s.r.o. se jedná ve většině případů o získávání zaměstnanců na pozici obchodního zástupce. Jelikož má vedení podniku vysoké nároky na výsledky obchodních zástupců, často dochází k jejich propouštění. I přes tuto skutečnost roste počet obchodních zástupců ve firmě průměrně o 3 za rok, což je momentálně přibližně 10% roční nárůst.

Důležitou součástí je stanovení strategie získávání zaměstnanců. Kromě toho, jakou pracovní sílu zvolit, určuje generální ředitel také zdroje, předpokládané náklady a časový plán celého procesu.

Ve společnosti Förch s.r.o. se od samotného počátku fungování společnosti uplatňují stejné způsoby, metody a postupy získávání zaměstnanců, což znamená, že se jedná o zcela konzervativní způsob řízení lidských zdrojů.

## 4.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že společnost Förch s.r.o. je malý podnik, jsou ve všech případech noví zaměstnanci získáváni z vnějších zdrojů. Výjimkou jsou pouze povýšení v rámci společnosti. Tím je myšleno povýšení z pozice obchodního zástupce na pozici oblastního vedoucího. Pracovní síly jsou z vnějšího trhu získávány na základě nastavení generálního ředitele, který má ve způsobech získávání a výběru zaměstnanců od vedení zahraniční centrály zcela volnou ruku. Mezi hlavní metody získávání zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o. patří doporučení současnými zaměstnanci společnosti, inzerce na vlastních webových stránkách a z velké části inzerce na internetovém portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Pro usnadnění procesu adaptace a dobrých přechozích zkušenostech, jsou přednostně oslovováni i bývalí zaměstnanci, kteří však v naprosté většině případů odmítají.

Společnost Förch s.r.o. tedy získává zaměstnance z těchto vnějších zdrojů:

- internetový portál [www.prace.cz](http://www.prace.cz),
- internetové stránky společnosti – [www.foerch.cz](http://www.foerch.cz),
- doporučení současnými zaměstnanci,
- doporučení známých a pracovních kolegů.

## 4.3 Nabídka zaměstnání

Pokud dojde ve společnosti Förch s.r.o. k propouštění nebo potřebě zaměstnat nového zaměstnance, generální ředitel společnosti na nic nečeká a nabídku zaměstnání učiní v nejbližších pracovních dnech, nemá-li v programu nějaké jiné neodkladné povinnosti. Nikdo však tuto činnost nevykonává za něj. Generální ředitel osobně vloží inzerát o nabídce práce na internetový portál [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Podoba inzerátu viz příloha č. 2. Aktivuje také nabídku práce na webových stránkách společnosti v sekci kariéra. Poté informuje zaměstnance o volné pracovní pozici a ptá se na jejich doporučení. Obvolává také vlastní známé a kolegy a zjišťuje, zda někdo v okolí neví o nějakém schopném potenciálním zaměstnanci. V okamžiku, kdy na nabídku práce zareaguje 30 a více uchazečů, je nabídka práce pozastavena a nejsou přijímáni žádní další uchazeči. Jedná se o časový horizont v průměrné délce 15 dní.

## 4.4 Předvýběr uchazečů

Cílem předvýběru je eliminovat počet uchazečů na základě informací dostupných z požadovaných materiálů.

Hlavní dokument, který je ve společnosti Förch s.r.o. po uchazečích požadován je strukturovaný životopis. Ten by měl obsahovat základní informace o uchazeči, popisovat jeho dosažené vzdělání, praxi, absolvovaná školení a případně další znalosti a dovednosti související s pracovní pozicí.

Životopis by měl být doplněn doklady o dosaženém vzdělání. Důležitou součástí, na kterou klade společnost Förch s.r.o. velký důraz, jsou reference. Ty jsou prostřednictvím poskytnutého kontaktu na bývalé zaměstnavatele ověřovány, tuto činnost vykonává generální ředitel.

Společnost Förch s.r.o. si totiž zakládá na dobré pověsti, proto je nezbytné zaměstnávat kvalifikované zaměstnance s pozitivním přínosem.

V konečné fázi předvýběru zaměstnanců vyhodnocuje generální ředitel materiály uchazečů. Uchazeče následně rozdělí do 2 skupin.

První skupinu tvoří nevyhovující uchazeči a druhou skupinou tvoří uchazeči vyhovující. Všichni jsou do 2 týdnů informováni o výsledcích předvýběru. Vyhovující uchazeči jsou pozváni na výběrové řízení, které se koná vždy na adrese sídla společnosti v Praze, v čase 8 hodin ráno. Vyhovujících uchazečů nikdy není více než 10.

Předvybraným uchazečům je odeslána emailem pozvánka k výběrovému řízení, ve které je určeno místo a datum výběrového řízení. Tato pozvánka obsahuje také žádost o reakci a vyjádření, zda se předvybraný uchazeč k výběrovému řízení dostaví.

Předvybraný uchazeč musí oznámit v určené době, zda se výběrového řízení zúčastní. Pokud zareaguje kladně, je mu potvrzeno pozvání k výběrovému řízení a pokud zareaguje negativně nebo nezareaguje, již není kontaktován, ani není nahrazen nikým ze skupiny nevyhovujících.

## 4.5 Proces výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců probíhá ve společnosti Förch s.r.o. v několika krocích. Potencionální zaměstnanci, kteří byli na základě jejich materiálů určeni jako vyhovující, jsou povinni absolvovat první kolo výběrové řízení, které začíná okolo 9 hodiny ránní, po zhruba půlhodinovém představení společnosti a obecném popisu pracovní pozice.

První kolo probíhá formou výběrového testu. Výběrový test slouží k získání spolehlivých informací o úrovni znalostí a schopností potřebných k výkonu dané práce. Uchazečům je písemnou formou zadán jednoduchý úkol.

Zadáním je postavit se do role obchodního zástupce. Uchazeč má na svém papíře popsán produkt a ten se má pokusit prodat zákazníkovi, který má s produktem minimum společného a který naprosto neodpovídá skupině potencionálních zákazníků k danému produktu. Zákazník i produkt jsou konkrétně definováni.

Úkolem je vypsát argumenty a obhájit prodej před tímto klientem. Na tento úkol mají uchazeči 30 minut a poté úkol odevzdávají.

Generální ředitel oznámí uchazečům, ať se dostaví v určený čas, ještě téhož dne, jelikož je potřeba vyhodnotit výsledky prvního kola výběrového řízení. Většinou ještě před obědem. Mezitím generální ředitel projde všechny úkoly a vybere z nich tři uchazeče, kteří ho nejvíce zaujali.

Poté, co se znovu sejdou všichni uchazeči výběrového řízení, jsou jim sdělena hodnocení jejich výkonů v prvním kole výběrového řízení.

Tři uchazeči, jejichž výkon v prvním kole výběrového řízení nejvíce zaujal generálního ředitele, dostanou příležitost účastnit se druhého kola výběrového řízení. Ostatním generální ředitel poděkuje za účast a popřeje štěstí při hledání zaměstnání a také v životě.

Druhým kolem výběrového řízení je ústní přijímací pohovor, který následuje vzápětí. Vybraní kandidáti jsou přijímacímu pohovoru povoláváni postupně a jednotlivě.

### 4.5.1 Výběrový pohovor

Přijímací pohovor vede vždy generální ředitel. U přijímacího pohovoru je používána metoda strukturovaného rozhovoru, jehož délka se pohybuje většinou od 20 do 40 minut.

Struktura pohovoru bývá následující:

- uvítání uchazeče,
- představení se a vytvoření vřidné atmosféry (nabídnutí nápoje),
- seznámení uchazeče s průběhem a obsahem pohovoru,
- samotný pohovor,
- prostor na dotazy,
- ukončení pohovoru.

Během rozhovoru klade generální ředitel, ale i oblastní vedoucí otevřené otázky týkající se různých oblastí. Většina pracovních míst je ve společnosti Förch s.r.o. nabízena na pozici obchodního zástupce, proto jsou oblasti i konkrétní otázky uvedeny v souladu s touto pozicí.

Konkrétní otázky mají generální ředitel i obchodní vedoucí předem připravené a sepsané na papíře.

#### Otázky na vzdělání a odbornost

Základní údaje o vzdělání již najdeme v životopise. Proto se tazatelé zaměřují hlavně na vzdělání, které má bezprostřední vztah k obchodování. V průběhu výběrového řízení jsou pokládány tyto konkrétní otázky:

- Jak vám pomůže vaše vzdělání při prodeji našeho produktu?
- Co víte o našich produktech?
- Jak jste naučil být dobrým obchodníkem?
- Ve kterých oblastech se chcete dále rozvíjet?
- Jak budete řešit situaci, kdy se vás zákazník bude ptát na detaily fungování našeho produktu?
- Jaké jsou aktuální trendy v tomto oboru?

## Otázky na pracovní zkušenosti

Těmto otázkám se také věnují oba dva kolegové, jak generální ředitel, tak oblastní vedoucí, vzájemně se při pokládání otázek střídají a doplňují. V souvislosti s touto oblastí jsou pokládány tyto otázky:

- Jaké pracovní zkušenosti jsou podle vás pro práci obchodníka důležité?
- U kterého zaměstnavatele jste získal nejcennější zkušenosti?
- Co považujete za svůj nejlepší obchod, který jste uzavřel?
- Jaký nejhorší obchod jste uzavřel a co bylo příčinou?
- Jak podle vás probíhá úspěšný obchod? Popište jej krok za krokem.
- Jak se vám dařilo plnit obchodní plán?
- Jaké podmínky jste měl pro svou práci?
- Co potřebuje obchodník pro svou práci?
- Jak byla vaše práce měřena a hodnocena?
- Co podnikáte, abyste splnil obchodní plán?
- Jak si plánujete svůj čas?
- Jaké těžkosti jste při své obchodní praxi řešil?
- Jak motivujete členy svého obchodního týmu k plnění obchodního plánu?
- V jaké formě jste reportoval o své obchodní činnosti?
- Jak jste spolupracoval s dalšími odděleními ve firmě?

## Otázky na motivaci

Těmto typům otázek se věnuje především generální ředitel, oblastní vedoucí pouze přihlíží a jen místy doplní nějakou poznámku. Otázky zní takto:

- Jak jste se dověděl o naší pracovní nabídce a co vás na ní oslovilo?
- Co vám dodá nejvíce energie k práci?
- Jakou roli hrají v obchodě osobní kontakty?
- Dostal jste se do situace, kdy jste musel řešit střet zájmů? Popište ji.
- Jaké zákazníky máte nejraději a kteří vám přijdou nejtěžší?
- Co je pro vás u zaměstnavatele důležité?
- Jaké podmínky by vám měl zaměstnavatel vytvořit pro vaši práci?



- Jaký styl vedení vám vyhovuje?
- Jakou roli hrají různé dary a pobídky zákazníkům při uzavírání obchodu?
- Jaký je podle vás ideální poměr mezi fixní a pohyblivou složkou mzdy?
- Cítíte se být odolný vůči stresu?
- Když Vás postihne neúspěch, motivuje Vás to k větší snaze?
- Jakým způsobem byste chtěl být pro naši společnost přínosem?
- Proč byste to měl být právě vy, kdo by se měl stát naším zaměstnancem?

Většina výše uvedených otázek se týká ústního pohovoru na pozici obchodního zástupce. Co se týká administrativních pracovníků, otázky adekvátním způsobem odlišeny, ale postup výběrového řízení funguje na stejném principu.

Po sériích všech těchto otázek je uchazeči dán prostor pro jakékoli dotazy týkající se buďto pracovní pozice, společnosti nebo pohovoru samotného.

Když jsou otázky na obou stranách vyčerpány, je ústní pohovor ukončen. Uchazeč bezprostředně po ukončení pohovoru ještě neví, zda bylo pro něj výběrové řízení úspěšné. Každý uchazeč je na konci pohovoru požádán o trpělivost a o prostor pro vyhodnocení pohovoru ze strany vedení společnosti. Uchazeči je sděleno, že výsledek výběrového řízení mu bude oznámen emailem nebo telefonicky do tří pracovních dnů.

Generální ředitel společně s oblastním vedoucím následně diskutují a rozhodují se, který z uchazečů bude nejvhodnější na obsazovanou pracovní pozici. Během tří pracovních dnů pak poslední tři kandidáty kontaktují s výsledky ústního pohovoru.

Jako první je generálním ředitelem telefonicky kontaktován uchazeč, který byl při výběrovém řízení nejúspěšnější a je mu sděleno, že je přijat na pracovní pozici.

Pokud uchazeč nabídku zaměstnání přijme, jsou ostatní kandidáti kontaktováni elektronicky emailem s oznámením o jejich nepřijetí do zaměstnání. Pokud nejúspěšnější kandidát nepřijme zaměstnání, je kontaktován druhý v pořadí, popř. třetí z nich.

Úspěšnému absolventovi celého procesu výběrového řízení je tedy ústní a následně pak i písemnou formou nabídnuta pracovní pozice, jejíž zájem a přijetí potvrdí obě strany svým podpisem a to nejpozději v den nástupu do zaměstnání.

## 4.6 Dotazníkové šetření

Součástí této bakalářské práce je průzkum názoru zaměstnanců a jejich pohled na problematiku získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o. prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazník byl vytištěný v písemné formě rozdán většině zaměstnanců společnosti po firemní poradě v sídle společnosti v Praze. Zbýlých pár zaměstnanců dotazník obdrželo v průběhu pracovního dne. Celkem dotazník obdrželo všech 33 zaměstnanců a všech 33 zákazníků dotazník vyplnilo a odevzdalo. Návratnost byla tedy 100%. Dotazník obsahoval 19 otázek a jeho podoba je zobrazena v příloze č. 4.

Současný systém procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti absolvovali všichni současní zaměstnanci, jelikož tento systém se od vzniku společnosti doposud nijak významně nezměnil.

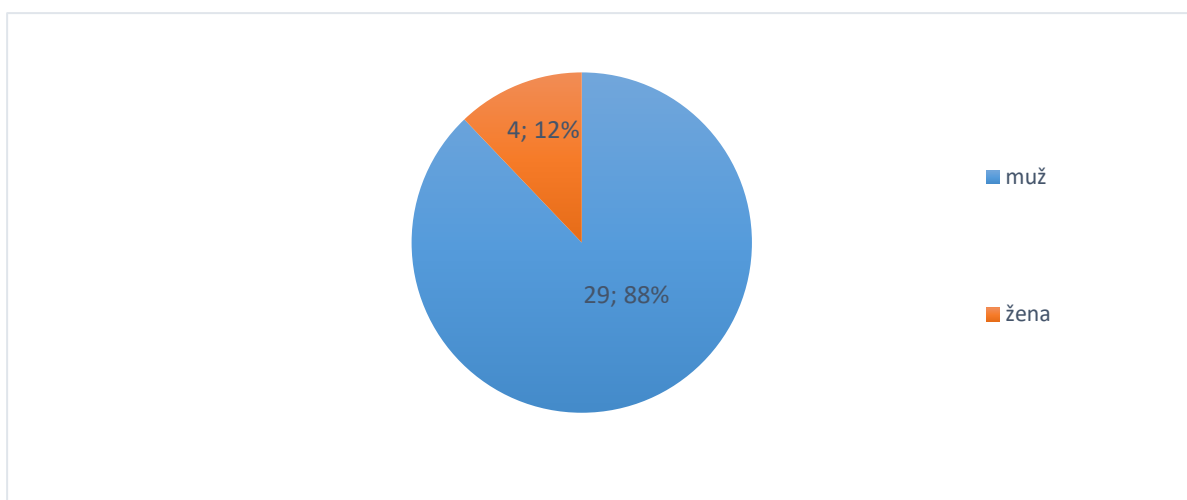
První část dotazníku obsahuje identifikační otázky týkající se pohlaví, věku, pracovní pozice ve firmě a délky zaměstnání ve společnosti. V následující části dotazníku jsou položeny otázky týkající se způsobu získávání zaměstnanců. Poté jsou orientovány otázky na výběr zaměstnanců, především jakým způsobem probíhalo výběrové řízení.

### 4.6.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

#### Otázka č. 1 Uveďte prosím pohlaví

Z celkového počtu 33 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnili všichni. Dotazník tedy vyplnily 4 (12%) ženy a 29 (88%) mužů, jak je patrné z grafu 4.1. V tomto případě se není čemu divit, jelikož se společnost zabývá sortimentem, který odpovídá především zájmu mužské části populace. Není tedy pochyb o tom, že si vedení společnosti vybírá na pozice obchodních zástupců, jež je ve společnosti zaměstnána převážná většina, především zaměstnance mužského pohlaví. Naopak na pozici administrativních pracovníků jsou v této společnosti zaměstnány pouze ženy. Pracovní pozice jsou tedy shodou okolností rozděleny také podle pohlaví.

Graf 4.1 Struktura dotazovaných zaměstnanců podle pohlaví

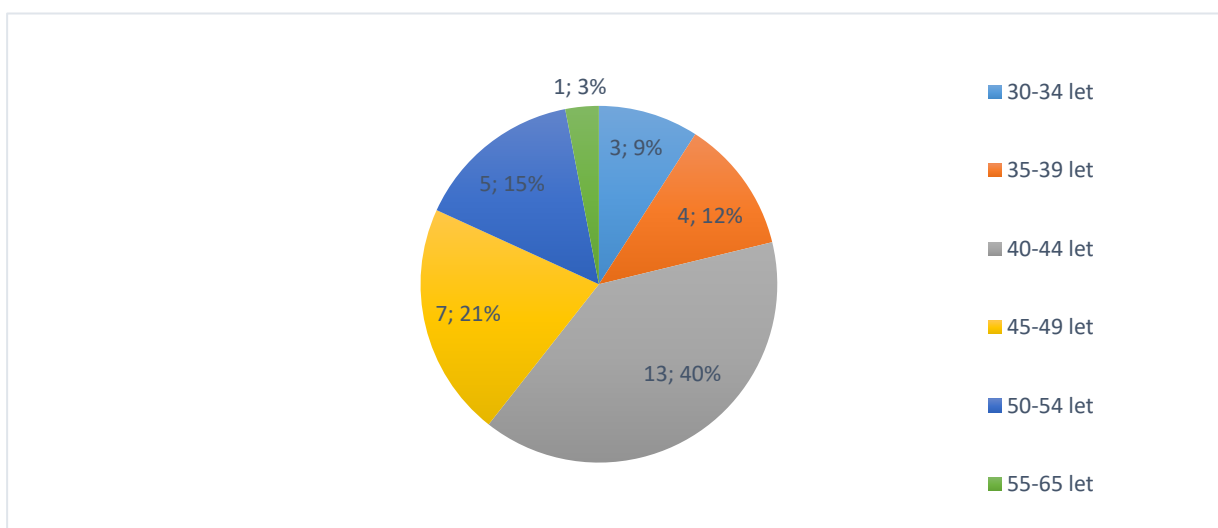


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 2 Zařad'te se prosím do věkové skupiny

Nejmladší 3 (9%) zaměstnanci jsou zařazeni do věkové skupiny 30-34 let, 4 zaměstnanci (12%) spadají do skupiny 35-39 let. Nejpočetnější skupinu 13(40%) zaměstnanců, tvoří pracovníci ve věku 40-44 let. Druhou nejpočetnější, ale téměř o polovinu menší skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 45-49 let, kterých je 7 (21%). Společnost dále zaměstnává 5 (15%) pracovníků ve věku 50-54 let a 1 (3%) pracovníka staršího 55ti let, zařazeného do věkové skupiny 55-65 let. Detailní zobrazení lze vysledovat z grafu 4.2.

Graf 4.2 Věkové skupiny zaměstnanců

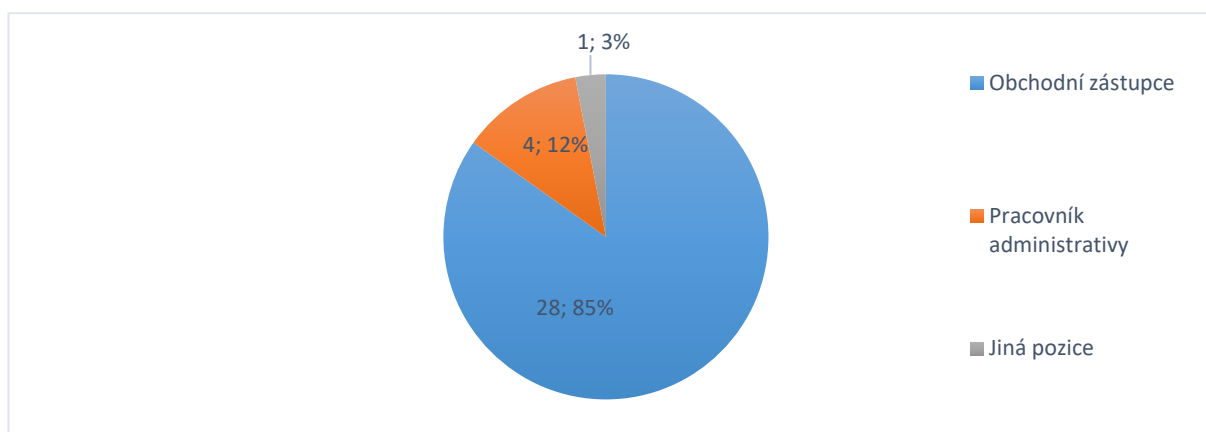


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3 Uved'te prosím vaši pracovní pozici

Zcela zásadní otázkou tohoto průzkumu je otázka týkající se pracovní pozice ve společnosti. Z grafu 4.3 je evidentní, že 85% zaměstnanců tvoří obchodní zástupci v počtu 28. V administrativě jsou zaměstnány 4 zaměstnankyně, tedy 12%. A jeden zaměstnanec je generální ředitel společnosti.

Graf 4.3 Pracovní pozice

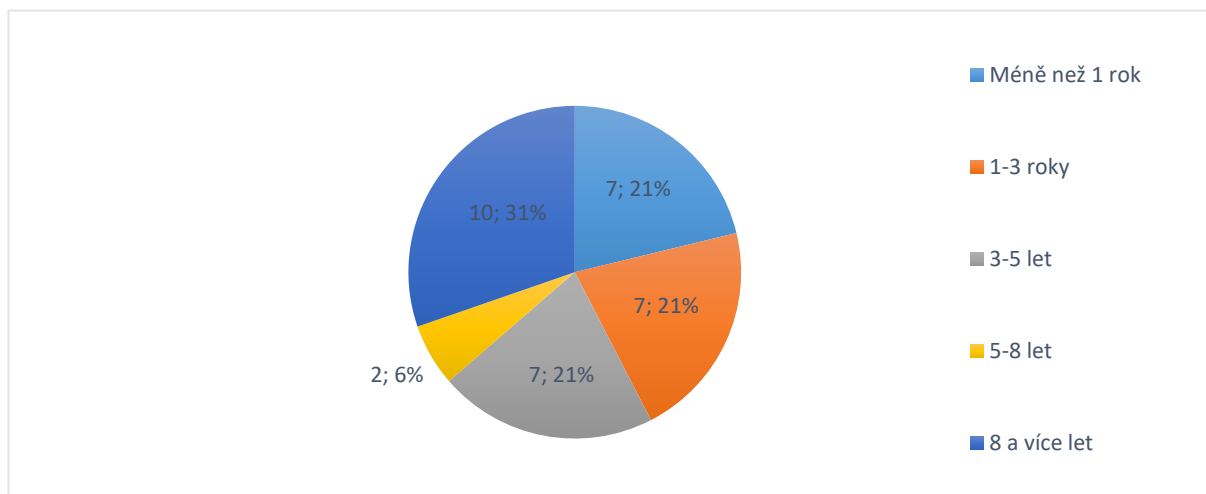


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 4 Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti Förch s.r.o.?

Účelem této otázky bylo rozdělit zaměstnance společnosti do skupin podle počtu odpracovaných let. Z grafu 4.4 lze vyčíst, že 7 (21%) pracuje ve společnosti méně než 1 rok, 7 (21%) zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-3 roky a dalších 7 (21%) jsou zaměstnanci společnosti 3 – 5 let. Pouze 2 (6%) pracovníky zaměstnává společnost 5-8 let a největší skupinu, tvoří 10 (31%) stálých zaměstnanců, kteří pro společnost pracují už 8 a více let.

Graf 4.4 Doba zaměstnání ve společnosti



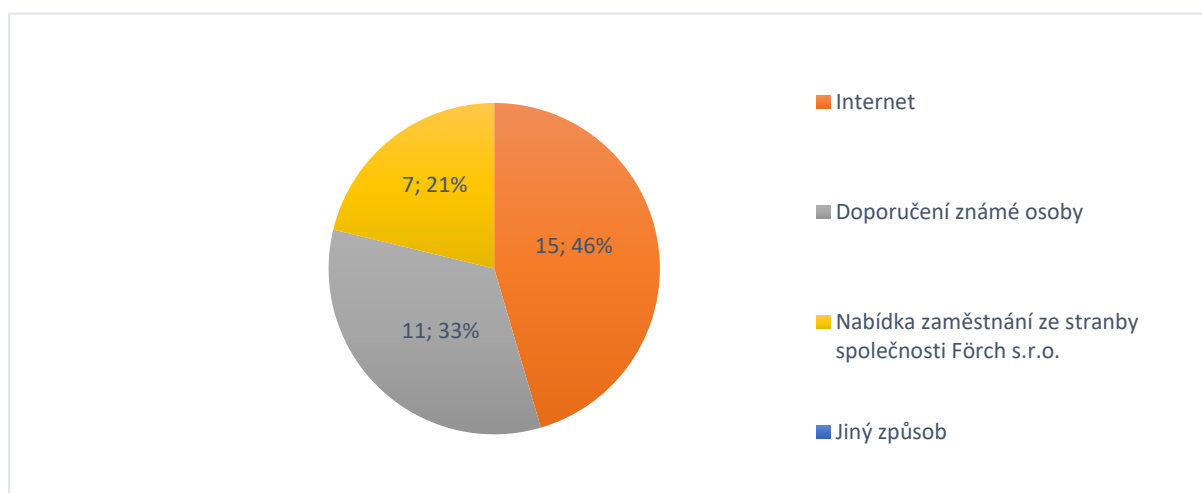
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 5 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Förch s.r.o.?

Interní materiály společnosti uvádí, že zdroje získávání zaměstnanců jsou omezené. Cílem této otázky proto bylo zjistit, z jakých zdrojů nebo jakým způsobem byli zaměstnanci o volném pracovním místě informováni.

Z celkového počtu 33 zaměstnanců, kterými společnost v současné době disponuje, byla menší polovina 15 (46%) pracovníků informována o volné pracovní pozici prostřednictvím internetu. Doporučeno známou osobou, bylo volné pracovní místo ve společnosti 11 (33%) zaměstnanců a 7 (21%) zaměstnancům, bylo pracovní místo nabídnuto na základě referencí a doporučení generálním ředitelem společnosti. Viz graf 4.5

Graf 4.5 Jakým způsobem se zaměstnanec dozvěděl o pracovní pozici ve společnosti



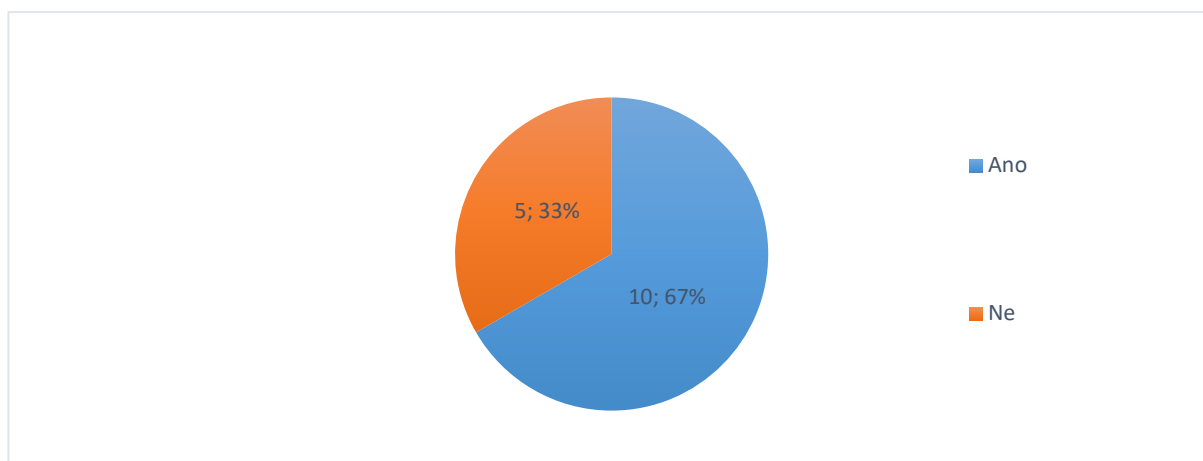
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 6 Byly pro Vás informace týkající se nabídky práce v inzerci úplné?

Vzhledem k tomu, že na základě inzerátu (z internetu) bylo přijato pouze 15 zaměstnanců, byla otázka ohledně úplnosti informací v něm zodpovězena pouze jimi.

Pro 10 zaměstnanců (67%) byly informace ohledně nabízené pozice dostačující a úplné, jak je patrné z grafu 4.6. Pro 5 (33%) zaměstnanců, ale informace uvedené v inzerátu úplné nebyly.

Graf 4.6 Úplnost informací o práci v inzerci

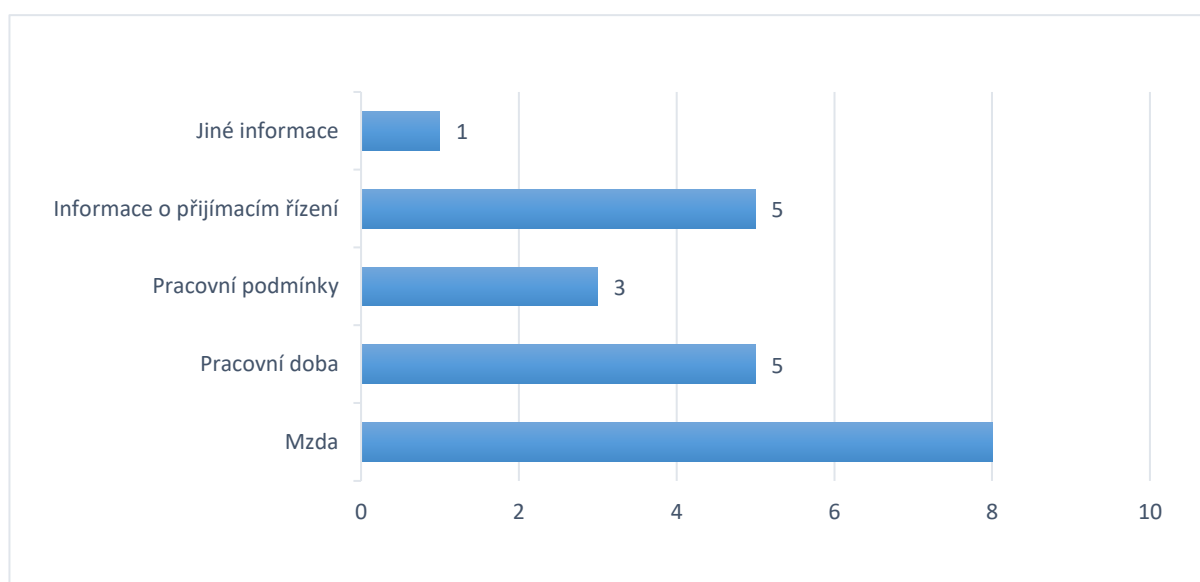


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7 Jaké podstatné informace podle Vašeho názoru v inzerátu chyběly? (můžete zvolit více odpovědí)**

Tato otázka se týkala pouze pracovníků, kteří v předchozí otázce označili odpověď Ne. Zaměstnanci měli možnost zvolit více odpovědí a podle grafu 4.7 chyběly podle 5ti zaměstnanců v inzerátu informace ohledně přijímacího řízení a pracovní doby. 3 zaměstnanci uvedli, že v inzerátu chyběly také pracovní podmínky a 1 zaměstnanci chyběly jiné doplňující informace k nabízené pracovní pozici, ty se týkaly data požadovaného nástupu do zaměstnání.

Graf 4.7 Chybějící informace v inzerátu

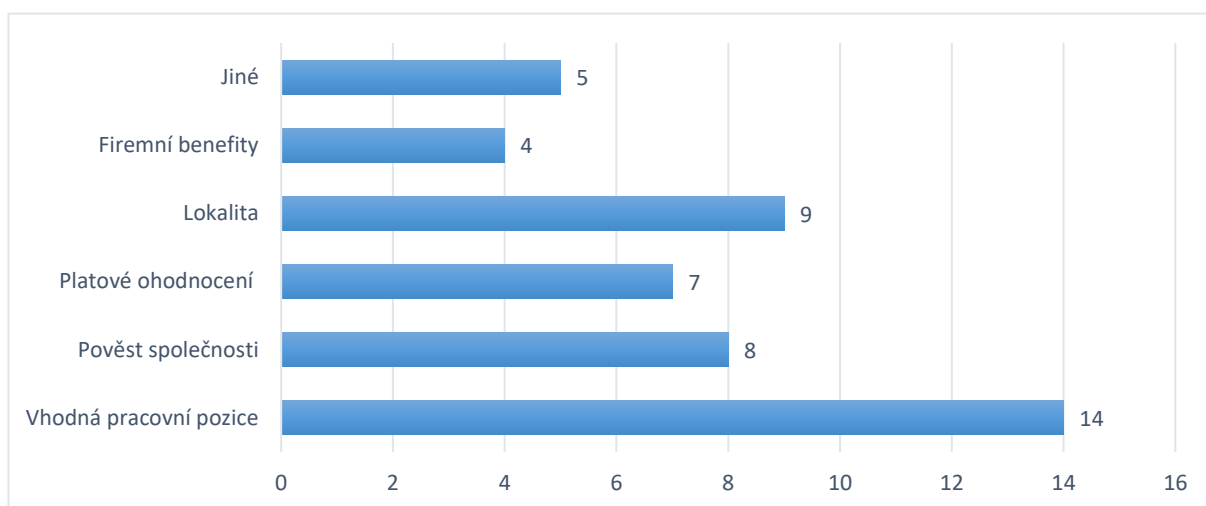


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8 Z jakého důvodu jste zvolil/a zaměstnání ve společnosti Förch s.r.o.? (můžete zvolit více odpovědí)**

Z grafu 4.8 je zřejmé, že 14 zaměstnanců si zvolilo zaměstnání ve společnosti proto, že se jednalo o vhodnou pracovní pozici pro ně samotné. Pověst společnosti přispěla k rozhodnutí 8 zaměstnancům a na 7 zaměstnanců mělo při rozhodování o volby zaměstnání ve společnosti vliv platové ohodnocení. Práce v této společnosti je vhodná pro 9 zaměstnanců z důvodu lokality, ve které se nachází. 4 pracovníci uvedli jako faktor, který ovlivnil jejich rozhodnutí o zaměstnání v této společnosti firemní benefity a 5 zaměstnanců ovlivnily jiné faktory jako známost s generálním ředitelem nebo naléhavá potřeba zaměstnání.

Graf 4.8 Důvody volby zaměstnání ve společnosti



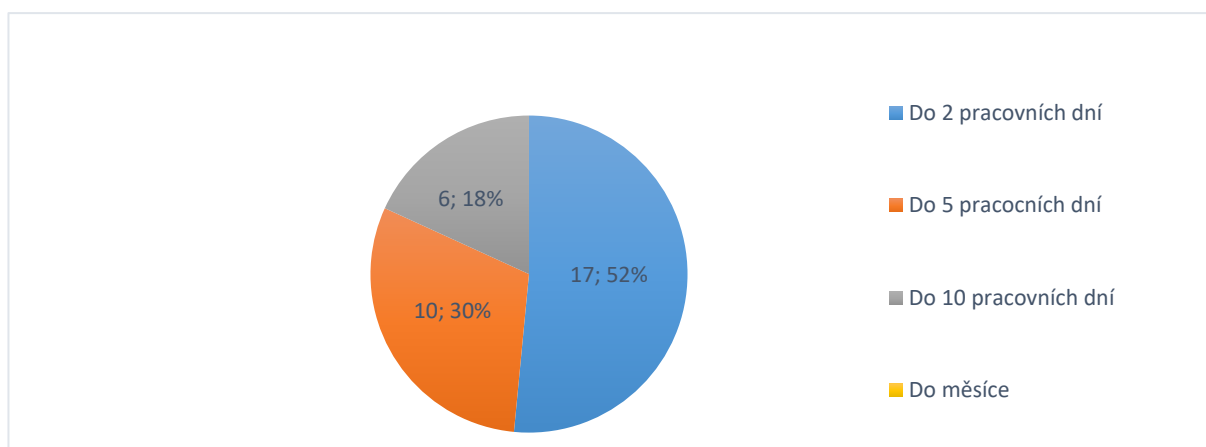
*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 9 Za jak dlouhou dobu společnost zareagovala na Váš zájem o pracovní pozici?**

Cílem této otázky bylo zjistit dobu trvání zpětné vazby společnosti na zájem uchazeče o volnou pracovní pozici.

Reakce společnosti byla ve více než polovině případů téměř okamžitá. 17 (52%) uchazečů informovala do 2 pracovních dní od jejich projevení zájmu o volné pracovní místo. Dalších 10 (30%) uchazečů bylo informováno do 5ti pracovních dní a 6 (18%) bylo informováno do 10ti pracovních dní. Grafické zobrazení odpovědí nalezneme v grafu 4.9.

Graf 4.9 Doba reakce společnosti na zájem o práci



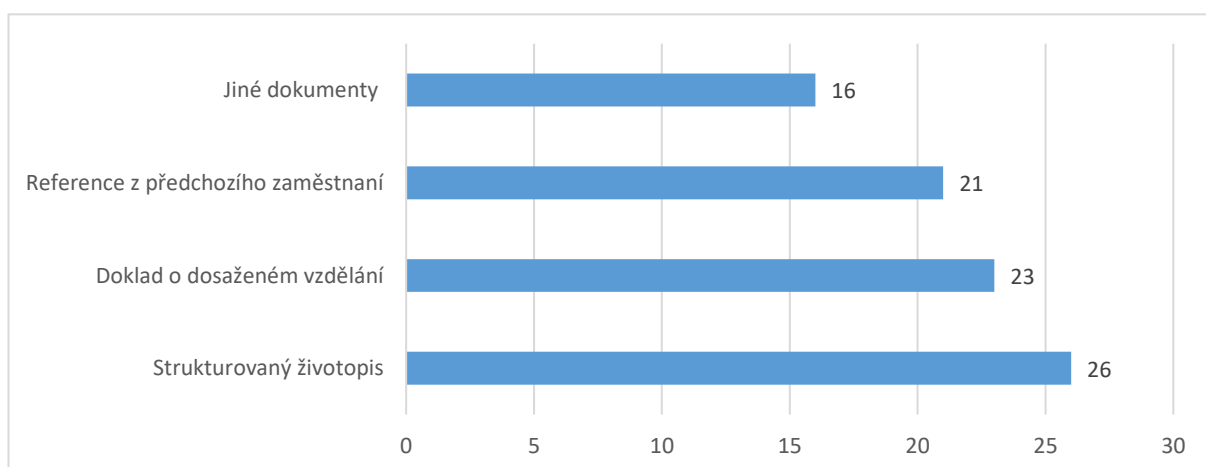
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 10 Jaké dokumenty po Vás byly požadovány? (můžete zvolit více možností)

Účelem této otázky bylo zjistit, zda společnost požaduje po každém uchazeči vždy stejné dokumenty. I zde měli zaměstnanci možnost zvolit odpovědi.

Graf 4.10 nám ukazuje, že ne v každém případě museli zaměstnanci doložit všechny dokumenty. Strukturovaný životopis byl požadován po 26ti zaměstnancích. Doklad o dosaženém vzdělání po 23 zaměstnancích a reference z přechozího vzdělání předkládalo pouze 21 zaměstnanců. 16 zaměstnanců předkládalo jiné, než uvedené dokumenty, těmi dokumenty byl v 15ti případech výpis z trestního rejstříku, jeden zaměstnanec neuvedl žádný údaj, ale podle generálního ředitele společnosti musí před nástupem do zaměstnání doložit výpis z trestního rejstříku každý budoucí zaměstnanec.

Graf 4.10 Požadované dokumenty



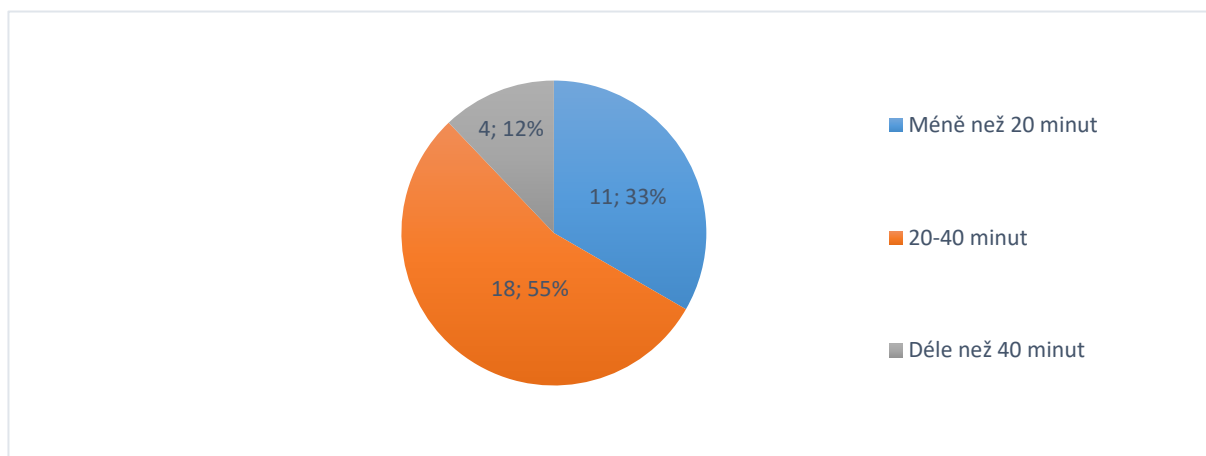
Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka č. 11 Jak dlouho trval ústní pohovor?

Směrnice uvádějí, že délka výběrového pohovoru je od 20ti do 40ti minut. Tato otázka měla ovšem zjistit reálnou délku jeho trvání. 11 (33%) zaměstnanců uvedlo, že přijímací pohovor trval méně než 20 minut. U 18 (55%) zaměstnanců byl pohovor v rozmezí 20-40 minut a u 4 (12%) zaměstnanců byl delší než 40 minut. Viz graf 4.11.

Graf 4.11 Délka ústního pohovoru

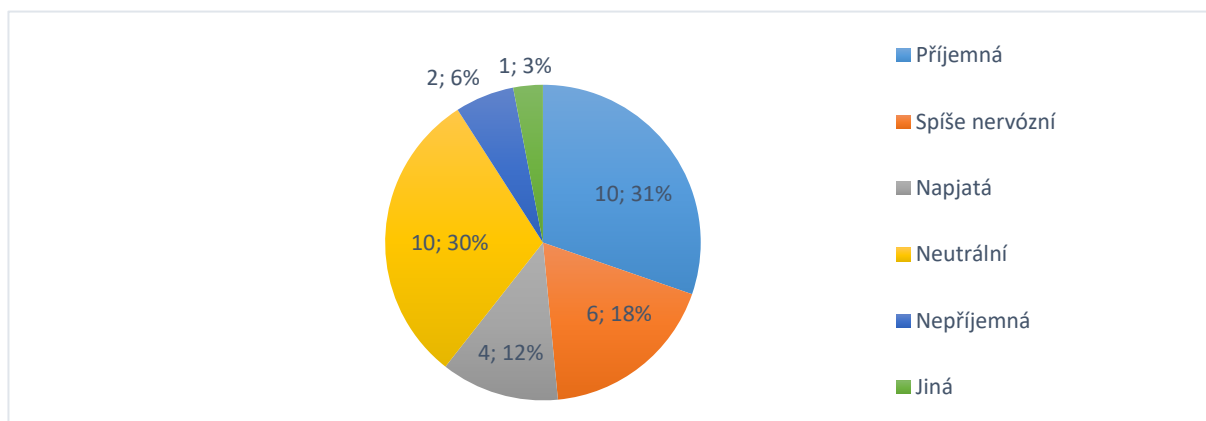


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 12 Jaká byla podle Vás atmosféra při ústním pohovoru?

Graf 4.12 zaznamenává názory zaměstnanců na atmosféru při přijímacím pohovoru. 10 (31%) zaměstnanců uvedlo, že atmosféra při ústním pohovoru s budoucím zaměstnavatelem byla příjemná. 6 (18%) zaměstnanců mělo pocit, že byla atmosféra spíše nervózní a 4 (12%) zaměstnanců vnímalo napětí. Pro 10 (31%) zaměstnanců byla atmosféra neutrální a nevnímali ji kladně a ani záporně. Zajímavé je, že za nepříjemnou, považovali atmosféru při přijímacím pohovoru 2 (6%) zaměstnanci a 1 (3%) zaměstnanec dokonce uvedl, že by se dala krájet.

Graf 4.12 Atmosféra při ústním pohovoru

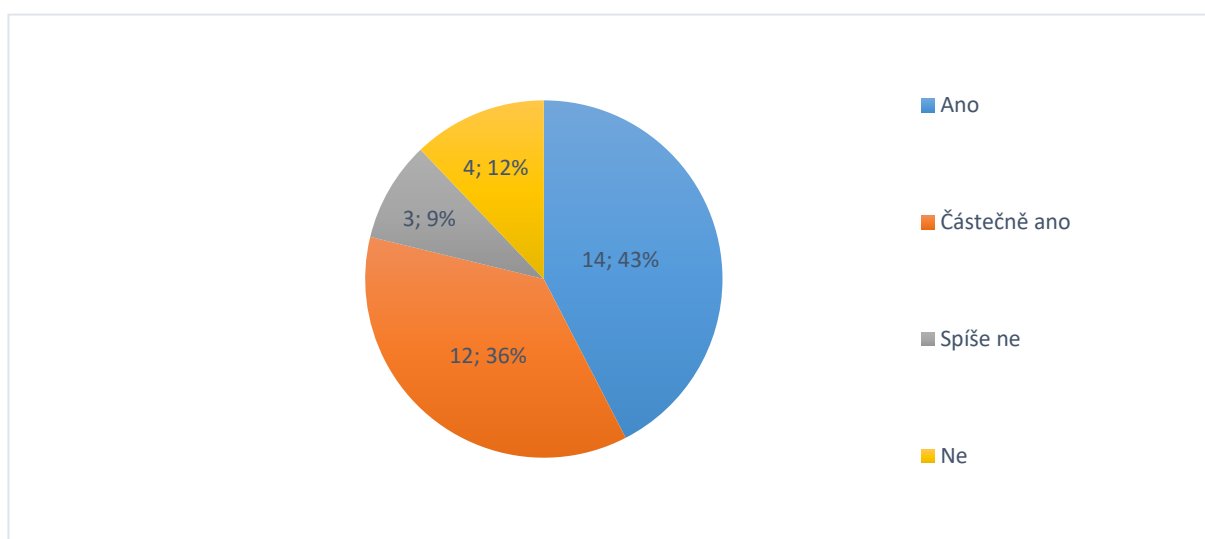


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 13 Měl/a jste během pohovoru dostatečný prostor k otázkám, které Vás zajímali ohledně pracovní pozice a společnosti?**

Z následujícího grafu 4.13 lze vyčíst, že 14 (43%) zaměstnanců mělo během pohovoru dostatečný čas na otázky týkající se společnosti a práce, kterou budou vykonávat. 12 (36%) pracovníků uvedlo, že prostor po otázky byl pouze částečný. Ze zbylých 7 zaměstnanců, měli 3 (9%) pocit, že prostor k otázkám spíše neměli a 4 (12%) zaměstnanci dokonce uvedli, že neměli možnost se na cokoli zeptat.

Graf 4.13 Prostor k otázkám při pohovoru



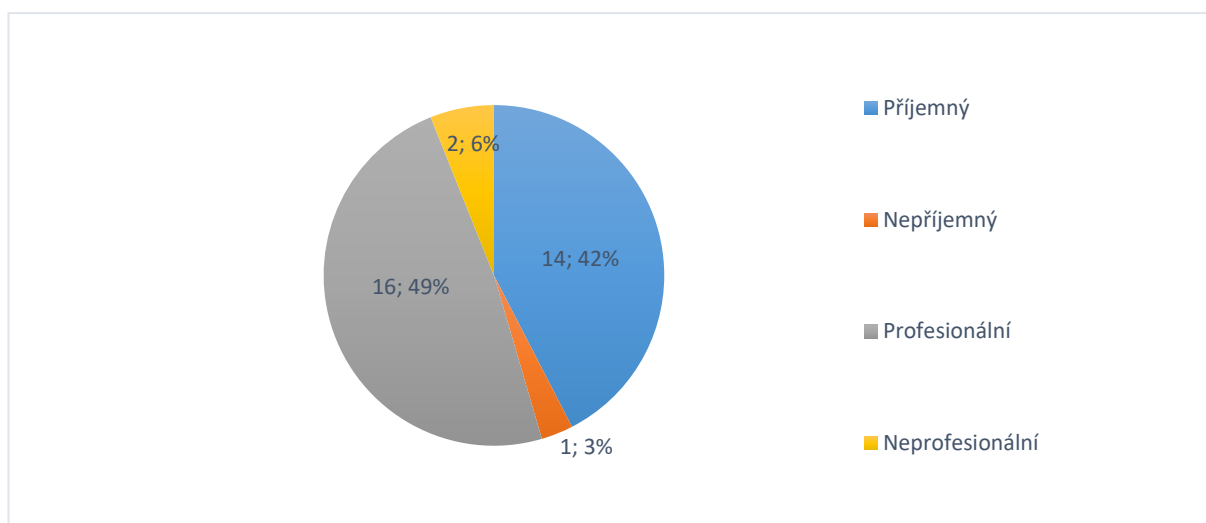
*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 14 Jaký byl podle Vás přístup vedoucího pohovoru k Vám jako uchazeči o zaměstnání?**

Díky názorům zaměstnanců je možné identifikovat malé detaily, které mohou přispět ke zlepšení celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jejich vnímání tohoto procesu, konkrétně vnímání přístupu vedoucího pohovoru při přijímacím řízení bylo zjištěno prostřednictvím této otázky.

Z dotazníku vyplynulo, že přístup vedoucího pohovoru působil na 14 (42%) zaměstnanců příjemně a na 16 (46%) zaměstnanců profesionálně. Našli se však i takoví, kteří tvrdí, že přístup vedoucího na ně nepůsobil dobře. Konkrétně 1 (3%) zaměstnanec měl pocit, že přístup vedoucího byl nepříjemný a ke 2 (6%) zaměstnancům neprofesionální. Viz graf 4.14.

Graf 4.14 Přístup vedoucího přijímacího pohovoru k uchazečům

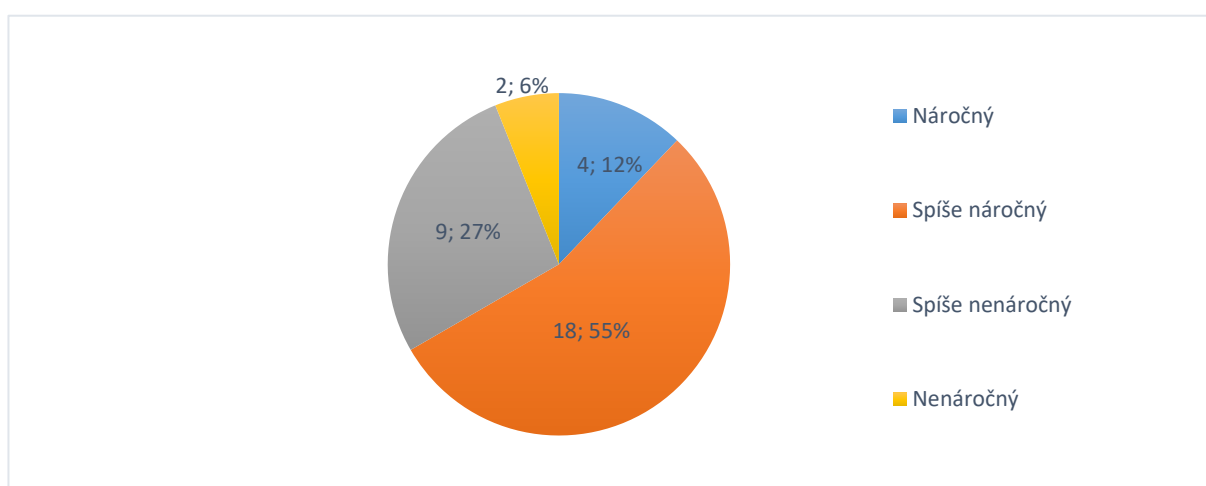


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 15 Jak hodnotíte výběrové řízení včetně ústního pohovoru z hlediska náročnosti?

Náročnost výběrového řízení z pohledu uchazečů o zaměstnání je znázorněna v grafu 4.15. Pro 4 (12%) uchazeče bylo výběrové řízení náročné. Pro 18 (55%) spíše náročné a 9 (27%) uchazečů ho zhodnotilo jako spíše nenáročné. Pouze 2 (6%) zaměstnanci výběrové řízení označili jako nenáročné.

Graf 4.15 Náročnost výběrového řízení

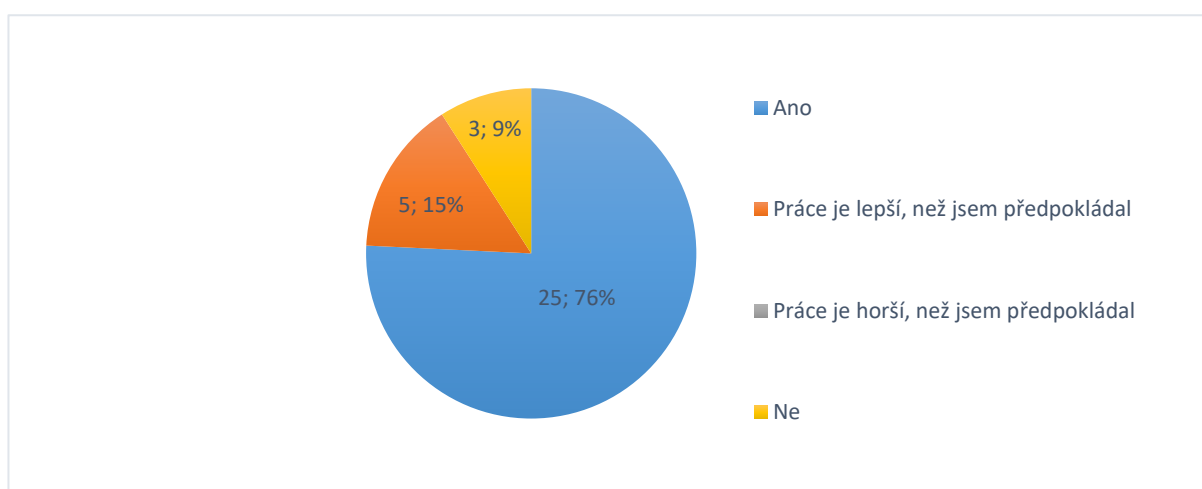


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 16 Odpovídá pracovní pozice představám, které jste měl/a před nástupem do zaměstnání?

Tato otázka měla zjistit, zda zaměstnanci opravdu vykonávají práci na pozici, pro kterou se do společnosti hlásili. Převážná většina zaměstnanců - 25 (76%), je spokojena se svou prací, která odpovídá představám, které měli před nástupem do zaměstnání. 5 (15%) zaměstnanců odpovědělo, že je jejich práce lepší, než předpokládali naopak 3 (9%) zaměstnanci jsou se svou prací nespokojeni. Viz graf 4.16.

Graf 4.16 Představy o pracovní pozici před nástupem do zaměstnání

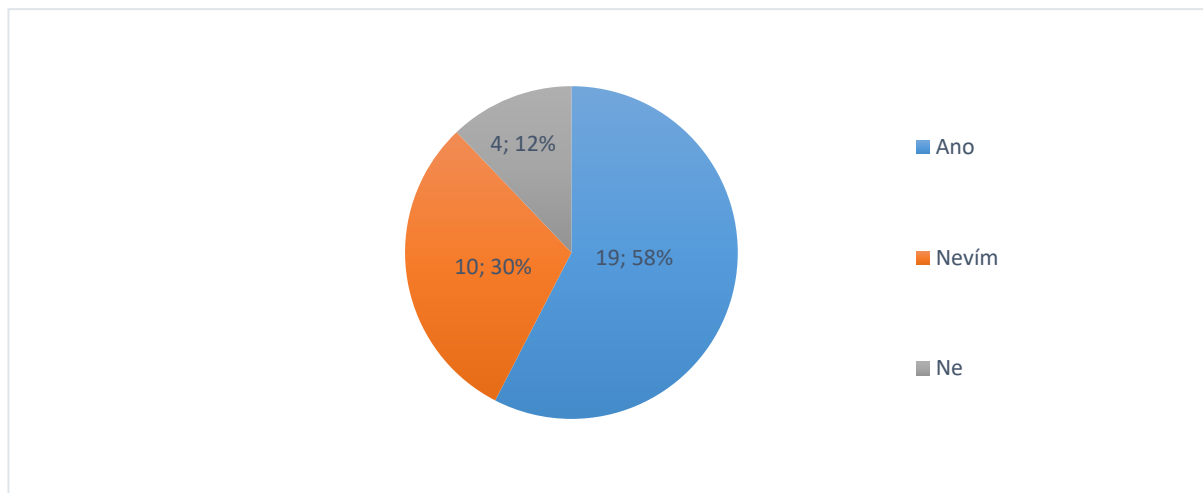


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 17 Myslíte si, že metody získávání a výběru odpovídají typu práce, kterou vykonáváte?

Cílem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na metody získávání a výběru zaměstnanců, vzhledem k pracovní pozici, o kterou se ucházejí. Na otázku odpovědělo 19 (58%) zaměstnanců ano, 10 (30%) zaměstnanců neví a podle 4 (12%) zaměstnanců metody získávání a výběru neodpovídají typu práce, kterou vykonávají. 2 zaměstnanci zmínili, že test, který absolvovali, týkající se prodeje produktu smyšlenému zákazníkovi, byl zbytečný, jelikož si vedení společnosti ověřuje schopnosti uchazečů prostřednictvím referencí od předchozích zaměstnavatelů. Jeden zaměstnanec podotkl, že argumentace na papíře při plnění úkolu nevyznívá stejně, jako, když se zákazníkem komunikuje ústní formou a napsal, že by tento test mohl být uskutečňován také ústní formou. Čtvrtý zaměstnanec s negativní odpovědí důvod nezmínil. Výčet odpovědí na tuto otázku je zobrazen v grafu 4.17.

Graf 4.17 Myslíte si, že metody získávání a výběru odpovídají typu práce, kterou vykonáváte?



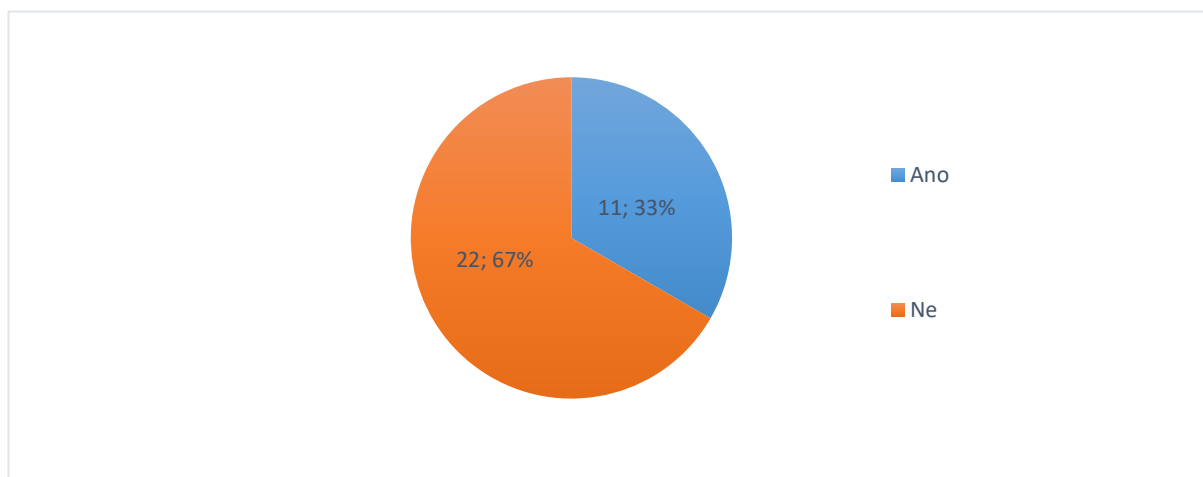
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 18 Změnil/a byste něco na současném systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o.?

Účelem této otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci na současném systému získávání a výběru nových pracovníků něco změnili.

Z grafu 4.18 lze určit, že převážná část zaměstnanců (22 – 67%) by nechala současný systém takový jaký je a nic by na něm neměnila. Někteří se systémem ale spokojeni nejsou a označili odpověď ano, což vypovídá o tom, že by na něm něco změnili. Zaměstnanců s tímto názorem je ve společnosti 11 (33%). Tito respondenti byli následující otázkou vyzváni k tomu, aby uvedli, co by konkrétně změnili.

Graf 4.18 Změny ve výběrovém procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

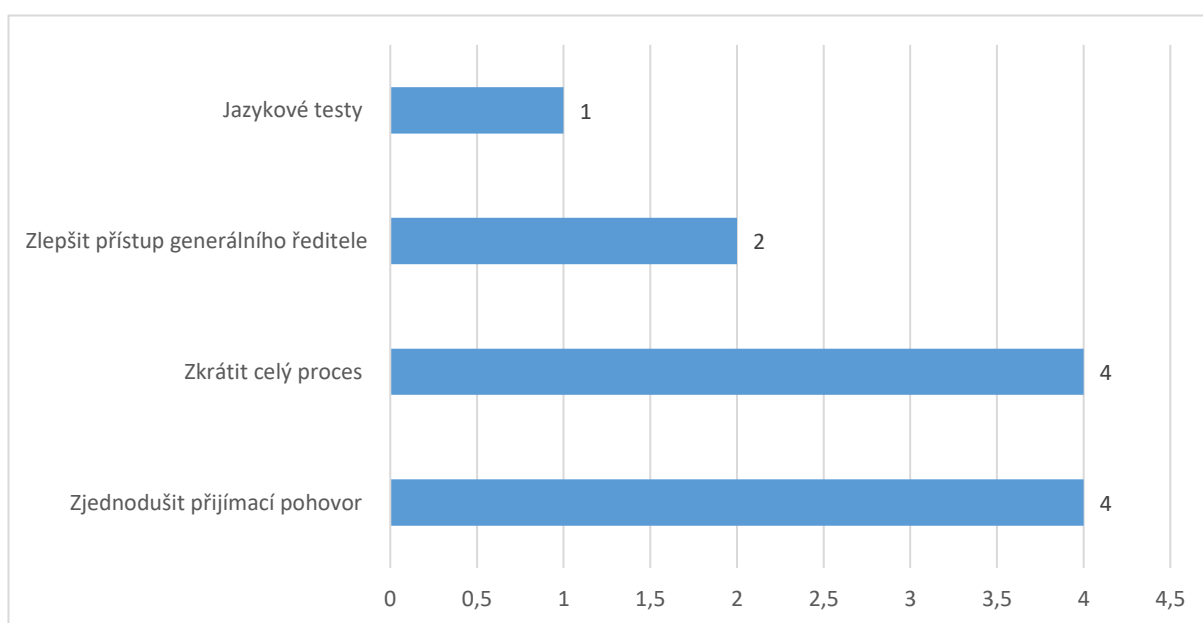
### Otázka č. 19 Co byste na současném systému získávání a výběru zaměstnanců změnili?

K respondentům, kteří označili předchozí otázku kladně, směřovala tato následující otázka. Nespokojení zaměstnanci měli možnost sdělit své názory a podělit se o návrhy na zlepšení.

Z 33 pracovníků, které společnost zaměstnává, jich 11 uvedlo, že by na současném systému získávání a výběru zaměstnanců něco změnili. Překvapivým zjištěním bylo, že se zaměstnanci na mnoha návrzích shodli.

Jak můžeme vidět v grafu 4.19, 4 zaměstnanci navrhli zjednodušit přijímací pohovor. Další 4 zaměstnanci se shodli na tom, že je potřeba celý proces zkrátit. 2 respondenti byli nespokojeni s přístupem generálního ředitele, a protože právě on výběrové řízení vede, s lepším přístupem by podle nich mohl být celý systém efektivnější. Zajímavý návrh, se kterým se ostatní zaměstnanci neztotožnili, uvedl 1 zaměstnanec. Navrhl přidat k výběrovému procesu jazykové testy z německého jazyka, protože společnost Förch s.r.o. jedná a spolupracuje převážně právě s německými partnery.

Graf 4.19 Konkrétní návrhy pro zlepšení procesu získávání a výběru



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o. v porovnání s teoretickými poznatky získanými z odborné literatury jsme se dozvěděli, že má společnost Förch s.r.o. relativně dobře nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců. Nicméně je zde prostor ke zlepšení v některých částech tohoto procesu. Jelikož se tato práce zabývala především získáváním a výběrem na pozici obchodního zástupce, není třeba činit nijak převratné změny, ale přesto mohou být navržena jistá doporučení a návrhy, které by mohly vést ke zkvalitnění a zefektivnění tohoto procesu.

### 1) Metody získávání zaměstnanců

Největší množství uchazečů reaguje na inzerci na internetových stránkách [www.prace.cz](http://www.prace.cz), což je zcela osvědčená metoda získávání zaměstnanců, nicméně když už jsme se dozvěděli, že je internet tak oblíbeným a častým nástrojem, je doporučeno založit společnosti profily na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. Zejména druhá jmenovaná sociální síť, která je zaměřena výhradně na sféru zaměstnání a nabídka práce na této i první jmenované sociální síti by mohla být vhodným doplněním stávajících metod získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Sociální sítě jsou přeci jen fenoménem dnešní doby a je třeba držet krok s moderními trendy. Nicméně v dnešní době většinou nikdo nic nedostává zadarmo a například nabídka práce na sociální síti LinkedIn není lacinou záležitostí. V případě společnosti Förch s.r.o. by zde vystoupala cena za 30 denní zveřejnění nabídky práce až na 4.900,- Kč. Mimo jiné jsou na LinkedInu nabízeny také balíčky množstevních slev, které by mohly být společností využívány. Nejedná se sice o levnou záležitost, ale pokud by tento způsob měl vést k získání bohatšího spektra uchazečů a zefektivnění procesu získávání zaměstnanců, mohlo by být zařazení této metody prospěšným krokem společnosti.

### 2) Inzerát

Správně vytvořený inzerát je velice důležitou pomůckou k získání požadované struktury uchazečů o pracovní pozici. V inzerátu společnosti Förch s.r.o. je tedy doporučeno hned několik úprav, jelikož z dotazníkového šetření vyplývá, že v něm uchazečům o zaměstnání chybějí některé důležité informace. Nejčastějším nedostatkem byly informace týkající se mzdy.

Společnost v inzerátu nabízí atraktivní příjem závislý na výsledku. Většina lidí nemá představu o tom, jaký výsledek je požadován a jakou mzdu mohou očekávat. V souvislosti

s touto skutečností je doporučeno, aby bylo vedení společnosti v inzerátu specifikováno alespoň rozmezí možného finančního ohodnocení zaměstnance.

Jako další bod, který je doporučen doplnit do inzerátu a který chybí podle respondentů dotazníku uchazečům o zaměstnání, jsou informace o pracovní době, která nebyla nikde uvedena. Z dalších údajů jsou to informace ohledně přijímacího řízení, které v inzerátu chybí. Doporučuje se tedy při nejmenším doplnit údaj o tom, že přijímací řízení se koná výhradně v Praze, ať už se jedná o nábor zaměstnanců pro kteroukoli oblast v republice. Další informací, kterou je doporučeno zahrnout do inzerátu je požadovaný nástup do zaměstnání. Těmito úpravami by mohl zaměstnanec zabývající se procesem získávání zaměstnanců ušetřit mnoho času při odpovídání na otázky týkající se výše zmiňovaných chybějících informací a tím pádem by se mohlo zúžit pole uchazečů, kterým by případné zaměstnání skutečně vyhovovalo.

Podle seznamu zaměstnanců a dotazníkového šetření ve společnosti Förch s.r.o. není zaměstnán ani jeden zaměstnanec mladší 30 let. Je navrhován, aby vedení společnosti zvážilo nabírání absolventů škol a mladých perspektivních lidí alespoň k výběrovému řízení a předem nevylučovat možnost jejich přihlášení, když bude v dotazníku zmíněna požadovaná praxe v oboru minimálně 3 roky. Nicméně tento návrh souvisí skutečně pouze s názorem vedení společnosti a jeho strategií. Pokud by však společnost tuto skutečnost opravdu zvážila a uskutečnila, bylo by nutné upravení požadavků ve struktuře inzerátu. Doporučený návrh nového inzerátu viz příloha č. 3 – Nový inzerát.

### **3) Náborový workshop**

V souvislosti nabídky zaměstnání je doporučeno využití tzv. náborového workshopu. Jedná se o metodu dne otevřených dveří, která by mohla být inzerována buďto na sociální síti nebo zahrnuta přímo do inzerátu. Tento způsob představení společnosti uchazečům by mohl zúžit pole účastníků výběrového řízení především na ty, kteří již mají představu o fungování a kultuře společnosti a kterým se společnost jeví jako místo, kde by chtěli být opravdu zaměstnáni.

### **4) Výběrový test**

Co se týká výběrového testu v prvním kole výběrového řízení, některým respondentům přišlo nepochopitelné, jak mají argumentovat proti zákazníkovi, který neklade žádné specifické otázky. Uchazeč musel vymýšlet dotazy, které by mohl zákazník klást a vymýšlet na ně odpovědi, což se některým zaměstnancům zdálo poměrně neefektivní. Tímto je doporučeno vedoucímu výběrového řízení, aby vymezil více času pro tuto část výběrového řízení a pokusil



se individuálně s jednotlivými uchazeči provádět test ústní formou. Za předpokladu, že potenciálního zákazníka bude představovat právě vedoucí pohovoru, který bude mít předem nachystané dotazy a námitky k produktu. Tento způsob provedení testu se nazývá metoda hraní rolí.

## **5) Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je zásadní část procesu výběru zaměstnanců. Podle dotazníkového šetření však atmosféru při ústním pohovoru považovalo za příjemnou pouze 31% respondentů, což je velice nízké číslo. Každý uchazeč se chová při výběrovém pohovoru odlišně za různých okolností, v případě že se vedoucí ústního pohovoru pokusí navodit vždy příjemnou atmosféru během pohovoru, může dosáhnout zcela jiných odpovědí a výsledků tohoto procesu. Jelikož příjemné pracovní prostředí je to, co většina uchazečů o zaměstnání považuje za významný faktor při výběru práce, je doporučeno se na tento fakt důsledně zaměřit. Pokud by měl vedoucí pohovoru prostor a ochotu k rozšíření svých znalostí týkajících se vedení pohovoru, je doporučeno navštívit některé z mnoha školení týkající se vedení výběrových pohovorů pro vedoucí pracovníky. Průměrná cena za jednodenní školení tohoto typu se pohybuje okolo částky 2.000,- Kč, přičemž by při aplikaci nových postupů a nového postoje vedoucího výběrového pohovoru mohlo dojít k významným změnám ve výběrovém procesu.

## 6 Závěr

Jak již bylo této bakalářské práci mnohokrát zmíněno, získávání a výběr zaměstnanců jsou jedny z nejdůležitějších procesů z personálních činností, jelikož lidské zdroje jsou tím nejdražším majetkem podniku. Pokud dojde k nevhodnému výběru zaměstnance, může to vést k velkým problémům a komplikacím ve společnosti.

Cílem této práce bylo posouzení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o. a následné podání návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zkvalitnění těchto procesů a ke snazšímu a efektivnějšímu průběhu těchto procesů.

Teoretická část této práce se detailně zabývala průběhem procesu získávání zaměstnanců. Mimo jiné byly zmíněny podmínky získávání zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců a také metody získávání zaměstnanců. Dále byl v teoretické části obsažen také popis procesu výběru zaměstnanců a také metody výběru zaměstnanců.

Ve třetí části této bakalářské práce je představena společnost Förch s.r.o., což je firma, jejímž předmětem fungování je specializovaný prodej a spolupráce s autoservisy, stavebními firmami, dílnami a montážními továrnami.

Následující část práce byla věnována analýze současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Z interních materiálů a rozhovorů s generálním ředitelem a oblastním vedoucím byl zjištěn celkový průběh těchto procesů od vzniku potřeby nového zaměstnance, až po dohodnutí zaměstnání s novým zaměstnancem. Dalším bodem této části bakalářské práce bylo dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit především spokojenost s průběhem výběrového řízení, ale také zjistit, zda mají současní zaměstnanci nějaké námitky k současnému systému získávání a výběru zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření a z teoretických poznatků získaných z odborné literatury byla následně navrženy úpravy a změny při procesech získávání a výběru zaměstnanců.

V závěrečné části práce byly navrženy a doporučeny úpravy týkající se metod získávání zaměstnanců a také bylo doporučeno doplnění některých údajů do inzerátu společnosti pro uchazeče o zaměstnání. Dále byla navržena změna formy výběrového testu z písemné na ústní, což by mohlo být přínosem a reálnějším testem pro obě strany pohovoru. Také bylo navrženo zapracovat na příjemné atmosféře v průběhu výběrového řízení a doporučeno dát příležitost také uchazečům mladším 30 let. Pokud by společnost uskutečnila návrhy a doporučení týkající se těchto procesů, mohlo by to mít za následek získání bohatšího spektra uchazečů o zaměstnání

při přijímacích řízeních. Dále by tyto úpravy mohly ušetřit čas při odpovídání na dotazy ohledně informací, které chybí v inzerátu. A především by mohlo dojít ke zcela razantnímu rozdílu při vybírání zaměstnanců na základě ústního testu oproti písemnému testu. Jelikož ve společnosti od počátku vzniku preferují stejné postupy a způsoby získávání a výběru zaměstnanců, navržené změny by mohly být velice efektivní.

## Seznam použité literatury

### a) Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TAYLOR, Stephen. *Contemporary issues in human resource management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. ISBN 978-1-84398-058-2.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-03-2.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

WROBLOWSKÁ, Zuzana. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8.

#### **b) Internetové zdroje**

FÖRCH. *Zákazníci* [online]. [cit. 23.1.2017]. Dostupné z:  
<http://www.foerch.cz/zakaznici/skupinazakazniku/>

#### **c) Časopisecké zdroje**

ALENA ČERVENKOVÁ. Z náborového workshopu kandidát odchází s datem nástupu. *HR forum*. 2017, č. 3, s. 26. ISSN 1212-690X.

#### **d) Jiné zdroje**

Interní materiály společnosti

## **Seznam zkratek**

S.R.O. – společnost s ručením omezeným

IT – informační technologie

PR – public relations

TZV - takzvaný

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2014

.....  
Ondřej Králík

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organigram společnosti Förch, s.r.o.

Příloha č. 2 – Inzerát

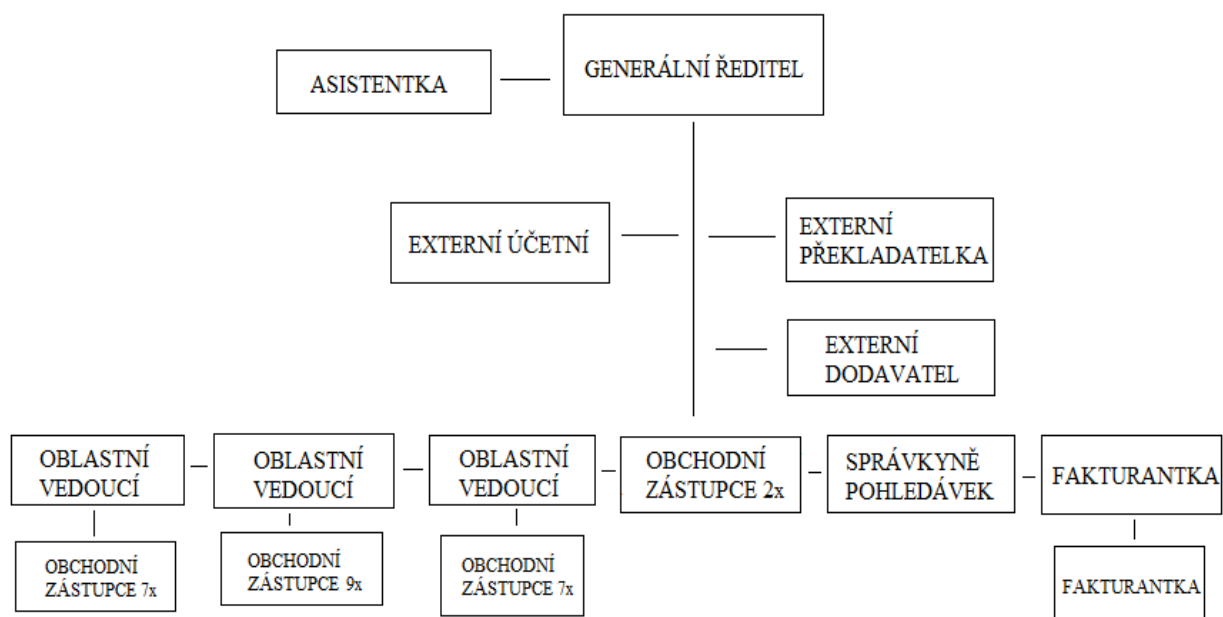
Příloha č. 3 – Nový inzerát

Příloha č. 4 - Dotazník



# Přílohy

## Příloha č. 1 Organigram společnosti Förch, s.r.o.



*Zdroj:* Interní materiál společnosti

## OBCHODNÍ ZÁSTUPCE - FIRMA FÖRCH S.R.O. Divize AUTO a PRŮMYSL

Förch je moderní firma v oblasti přímého prodeje. Zásobujeme již přes 50 let autoservisy, stavební firmy, průmyslové a provozní dílny montážním materiálem, spojovací a upevňovací technikou a dílenským vybavením. S ročním obrátem kolem 360 milionů Euro, 80 000 produktů a více jak 2700 zaměstnanci patří Förch k vedoucím firmám ve svém oboru.

V rámci dalšího rozvoje prodejního týmu v České republice hledáme:

### OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

#### Divize AUTO a PRŮMYSL

Vašimi hlavními úkoly po intenzivním zaškolení bude rozvoj obchodních vztahů se stávajícími zákazníky, akvizice nových obchodních partnerů ve svěřené oblasti a zjišťování jejich potřeb. Dále prezentace a prodej výrobků firmy, poskytování pravidelného prodejního servisu a budování trvalých kontaktů založených na spolehlivosti.

#### Požadujeme:

- Prokazatelné prodejní dovednosti a zkušenosti (minimálně 3 roky)
- SŠ/ÚSO vzdělání
- Orientaci na výsledek, ctížádost, cílevědomost
- Časovou flexibilitu, týmového ducha
- Ochotu učit se novým věcem
- Loajalitu, spolehlivost a pečlivost
- Řidičský průkaz sk. 'B'

#### Nabízíme:

- Uplatnění ve stabilní mezinárodní společnosti
- Zajímavou a motivující práci
- Atraktivní příjem závislý na výsledku
- Profesní růst a osobní rozvoj
- Pravidelná školení
- Firemní benefity
- Služební automobil i k osobnímu užívání
- iPhone, iPad

V případě Vašeho zájmu se těšíme na Váš životopis včetně **aktuální fotografie**.

#### Förch s.r.o.

Ing. Martin Václavík

Dopravní 1314 / 1

104 00 Praha 10 – Uhřetěves

E-Mail: [martin.vaclavik@foerch.cz](mailto:martin.vaclavik@foerch.cz)

*Zdroj: Interní materiál společnosti*

## OBCHODNÍ ZÁSTUPCE - FIRMA FÖRCH S.R.O. Divize AUTO a PRŮMYSL

Förch je moderní firma v oblasti přímého prodeje. Zásobujeme již přes 50 let autoservisy, stavební firmy, průmyslové a provozní dílny montážním materiálem, spojovací a upevňovací technikou a dílenským vybavením. S ročním obrátem kolem 360 milionů Euro, 80 000 produkty a více jak 2700 zaměstnanci patří Förch k vedoucím firmám ve svém oboru.

V rámci dalšího rozvoje prodejního týmu v České republice hledáme:

### **OBCHODNÍ ZÁSTUPCE**

#### **Divize AUTO a PRŮMYSL**

Vašimi hlavními úkoly po intenzivním zaškolení bude rozvoj obchodních vztahů se stávajícími zákazníky, akvizice nových obchodních partnerů ve svěřené oblasti a zjišťování jejich potřeb. Dále prezentace a prodej výrobků firmy, poskytování pravidelného prodejního servisu a budování trvalých kontaktů založených na spolehlivosti.

#### **Doporučujeme:**

- Prokazatelné prodejní dovednosti a zkušenosti

#### **Požadujeme:**

- SŠ/ÚSO vzdělání
- Orientaci na výsledek, ctížádost, cílevědomost
- Časovou flexibilitu, týmového ducha
- Ochotu učit se novým věcem
- Loajalitu, spolehlivost a pečlivost
- Řidičský průkaz sk. 'B'
- Pracovní doba – 40 hodin/týden

#### **Nabízíme:**

- Uplatnění ve stabilní mezinárodní společnosti
- Zajímavou a motivující práci
- Atraktivní příjem závislý na výsledku (25.000,- Kč/měsíc – 40. 000,- Kč/měsíc)
- Profesní růst a osobní rozvoj
- Pravidelná školení
- Firemní benefity
- Služební automobil i k osobnímu užívání
- iPhone, iPad

#### **Ostatní informace:**

- Možnost zúčastnit se dne otevřených dveří za účelem seznámení se se společností dne xy. xy. 2017 od 10:00 do 15:00

- Termín přijímacího řízení: xx. xx. 2017
- Požadovaný nástup do zaměstnání: yy. yy. 2017

V případě Vašeho zájmu se těšíme na Váš životopis včetně **aktuální fotografie**.

**Kontakt:**

**Förch s.r.o.**

Ing. Martin Václavík

Dopravní 1314 / 1

104 00 Praha 10 – Uhřetěves

E-Mail: [martin.vaclavik@foerch.cz](mailto:martin.vaclavik@foerch.cz)

*Zdroj:* Vlastní zpracování

## DOTAZNÍK

Dobrý den vážený respondente, vážená respondentko.

Jsem studentem Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, Ekonomické fakulty, oboru management a tento dotazník slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci, která se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců.

Žádám vás proto o upřímné vyplnění dotazníku a o sdělení vašeho osobního názoru na tuto problematiku, týkající se společnosti, ve které jste zaměstnaní.

Cílem této práce je zlepšení a zkvalitnění procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o.

Tímto Vás prosím, abyste se zúčastnili tohoto průzkumu a vyplnili dotazník. Zabere vám to pouze několik minut a dotazník je zcela anonymní.

Předem mnohokrát děkuji za váš čas, za spolupráci a ochotu při vyplňování.

Ondřej Králík, student.

**1) Uveďte prosím pohlaví.**

- a) Muž
- b) Žena

**2) Zařad'te se prosím do věkové skupiny**

- a) 30-34 let
- b) 35-39 let
- c) 40-44 let
- d) 45-49 let
- e) 50-54 let
- f) 55-65 let

**3) Uved'te prosím vaši pracovní pozici.**

- a) Obchodní zástupce
- b) Pracovník administrativy
- c) Jiná pozice (prosím uveďte) .....

**4) Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti Förch s.r.o.?**

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5-8 let
- e) Více než 8 let

**5) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Förch s.r.o.?**

- a) Inzerce v novinách
- b) Internet
- c) Doporučení známé osoby
- d) Nabídka zaměstnání ze strany společnosti Förch s.r.o.
- e) Jiný způsob (prosím uveďte) .....

**6) Byly pro vás informace týkající se nabídky práce v inzerci úplné?**

- a) Ano
- b) Ne

Pokud jste zvolil/a odpověď Ano – přejděte k otázce č.8

**7) Jaké podstatné informace podle vašeho názoru v inzerátu chyběly?**

- a) Mzda
- b) Pracovní doba
- c) Pracovní podmínky
- d) Informace o přijímacím řízení
- e) Jiné informace (prosím uveďte) .....

**8) Z jakého důvodu jste zvolil/a zaměstnání ve společnosti Förch s.r.o.? (můžete zvolit více odpovědí)**

- a) Vhodná pracovní pozice
- b) Pověst společnosti
- c) Platové ohodnocení
- d) Lokalita
- e) Firemní benefity
- f) Jiný důvod (prosím uveďte) .....

**9) Za jak dlouhou dobu společnost zareagovala na váš zájem o pracovní pozici?**

- a) Do 2 pracovních dní
- b) Do 5 pracovních dní
- c) Do 10 pracovních dní
- d) Do měsíce

**10) Jaké dokumenty po vás byly požadovány? (můžete zvolit více možností)**

- a) Strukturovaný životopis
- b) Doklad o dosaženém vzdělání
- c) Reference z předchozího zaměstnání
- d) Jiné dokumenty (prosím uveďte) .....

**11) Jak dlouho trval ústní pohovor?**

- a) Méně než 20 minut
- b) 20-40 minut
- c) Déle než 40 minut

**12) Jaká byla podle vás atmosféra při ústním pohovoru?**

- a) Příjemná
- b) Spíše nervózní
- c) Napjatá
- d) Neutrální
- e) Nepříjemná (prosím uveďte proč) .....
- f) Jiná (prosím uveďte) .....

**13) Měl/a jste během pohovoru dostatečný prostor k otázkám, které vás zajímali ohledně pracovní pozice a společnosti?**

- a) Ano
- b) Částečně ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**14) Jaký byl podle vás přístup vedoucího pohovoru k vám jako uchazeči o zaměstnání?**

- a) Příjemný
- b) Nepříjemný
- c) Profesionální
- d) Neprofesionální

**15) Jak hodnotíte výběrové řízení včetně ústního pohovoru z hlediska náročnosti?**

- a) Náročný
- b) Spíše náročný
- c) Spíše nenáročný
- d) Nenáročný

**16) Odpovídá pracovní pozice představám, které jste měl/a před nástupem do zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Práce je lepší, než jsem předpokládal
- c) Práce je horší, než jsem předpokládal
- d) Ne

**17) Myslíte si, že metody získávání a výběru odpovídají typu práce, kterou vykonáváte?**

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne, z důvodu .....



**18) Změnil/a byste něco na současném systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Förch s.r.o.?**

- a) Ano
- b) Ne

**19) Co byste na současném systému získávání a výběru zaměstnanců změnil/a?**

**(prosím uveďte)**

.....

.....

.....

.....

.....

*Zdroj: Vlastní zpracování*